

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosionomi YAMK

Kevät 2016

Hanna Heikinmatti

PÄIVÄKODIN JOHTAJUUDEN YHTENÄISTÄMINEN PÄIVÄKOTI LASTENTALO MUKULAX OY:SSÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hanna Heikinmatti

PÄIVÄKODIN JOHTAJUUDEN YHTENÄISTÄMINEN PÄIVÄKOTI LASTENTALO MUKULAX OY:SSÄ

Kehittämishankkeen tavoitteena olivat yksityisen päiväkotin Lastentalo Mukulax Oy:n laadulliset ja rakenteelliset uudistukset päiväkodin johtajuuden kannalta. Tehtävinä olivat Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajuuden yhtenäistäminen eri yksiköiden välillä ja oppaan laatiminen päiväkodin johtajille. Kehittämishanke toteutettiin yhteistyössä päiväkotin Lastentalo Mukulax Oy:n toimitusjohtajan, päiväkodin johtajien ja työntekijöiden kanssa Turussa. Kehittämishanketta työsti vuosien 2014-2016 aikana.

Vuosien 2008-2014 aikana on päiväkotin Lastentalo Mukulax Oy kasvanut neljällä päiväkotiyksiköllä, jolloin organisaation kasvun myötä päiväkodin johtajien, henkilökunnan ja asiakkaiden määrä on lisääntynyt. Tarvitaan yhtenäisiä toimitusjohtajan, päiväkodin johtajien ja henkilökunnan välisiä toiminnan linjoja. Vuonna 2015 voimaan tullut uusi varhaiskasvatustaki määrittelee päivähoito käsitteen varhaiskasvatukseksi ja luo muutoshaasteita yksityisissä päivähoitopalveluissa palveluiden laadun, sisällön, päivähoito henkilöstörakenteen, henkilöstön kelpoisuuksien ja johtamisjärjestelyiden suhteen.

Kehittämishanke alkoi vapaamuotoisella sähköpostikyselyllä päiväkotin Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajille tarkoituksena kartoittaa yleisesti päiväkodin johtajuutta. Kehittämishankkeen aihe esiteltiin johtoryhmän kokouksessa, jolloin sitoutettiin osallistujat kehittämisprosessiin. Kehittämishanketta tukevaa tutkimusta toteutettiin päiväkodin johtajien työpäiväkirjoilla ja fokusryhmähaastattelulla. Tulosten pohjalta muodostettiin päiväkodin johtajien opas yhteistyössä päiväkotin Lastentalo Mukulax Oy:n kanssa.

Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi opas päiväkotin Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajille tavoitteena yhtenäistää päiväkodin johtajuutta. Tuotteen sisältö koostui pedagogisen johtamisen, henkilöstöhallinnon, kehittämisen, laadunhallinnan ja arvioinnin ulottuvuuksista.

ASIASANAT: Varhaiskasvatus, päiväkodin johtajuus, yksityiset päivähoitopalvelut, ekologinen teoria, johtajuuden kontekstuaalinen malli, opas

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Social Service | Master of the Social Service

Spring 2016 |72+6

Instructor Kari Salonen

Hanna Heikinmatti

THE HARMONISATION OF KINDERGARTEN LEADERSHIP IN KINDERGARTEN LASTENTALO MUKULAX OY

The purpose of the development project was private kindergarten Lastentalo Mukulax Oy's qualitative and structural reforms from the point of view of kindergarten leadership. The task was to harmonise the kindergarten leadership of Lastentalo Mukulax Oy between various units and to draft a guide to kindergarten directors. The project was carried out in cooperation with the Managing Director, kindergarten directors and employees of kindergarten Lastentalo Mukulax Oy in Turku during 2014-2016.

During 2008-2014, kindergarten Lastentalo Mukulax Oy has grown by four kindergartens and, due to the growth in the organisation, the number of kindergarten directors, staff and clients has increased. There was a need for uniform operational policies between the Managing Director, kindergarten directors and the staff. The new act on early childhood education, which entered into force in 2015, defined the concept of day care as early childhood education and thus, created challenges for change in private day care services regarding the quality, content, day care staff structure, staff qualifications and management arrangements of services.

The project began with an unstructured e-mail query to the kindergarten directors of Lastentalo Mukulax Oy. The purpose of the query was to get general information about kindergarten leadership. The topic of the project was presented at the management group meeting which helped to commit the participants to the development process. Research that supported the development project was carried out through kindergarten directors' work diaries and a focus group interview. On the basis of the results, a guide for kindergarten directors was written in cooperation with kindergarten Lastentalo Mukulax Oy.

The result of the project was a guide for kindergarten Lastentalo Mukulax Oy's kindergarten directors. The purpose of the guide was to harmonise kindergarten leadership. The contents of the guide consisted of the dimensions of pedagogical management, human resources management, development, quality management and evaluation.

KEYWORDS: early childhood education, kindergarten leadership, private day care services, Ecological Theory, contextual model of leadership, guide

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA	8
2.1 Turun kaupungin varhaiskasvatuspalvelut	8
2.2 Yksityiset päivähoitopalvelut Turun kaupungissa	10
2.3 Päiväkotit Lastentalo Mukulax Oy ja kehittämistarve	12
2.4 Kehittämishankkeen tavoite, kehittämistehtävät ja toimijat	14
2.5 Aikaisempia tutkimuksia varhaiskasvatuksessa	14
3 VARHAISKASVATUS JA EKOLOGINEN TEORIA	17
3.1 Varhaiskasvatus käsitteenä	17
3.2 Ekologinen teoria varhaiskasvatuksessa	21
3.3 Varhaiskasvatus yksityisissä päivähoitopalveluissa	22
4 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMINEN	24
4.1 Varhaiskasvatus johtajuuden kontekstina	24
4.2 Johtamiskäsitteen määrittely varhaiskasvatuksessa	26
4.3 Päiväkodin johtajien toimenkuva	28
5 YKSITYISEN PÄIVÄKODIN JOHTAJUUS	31
5.1 Pedagoginen johtaminen, kontekstuaalisen johtajuuden malli ja palvelujohtaminen päiväkodissa	31
5.2 Henkilöstöjohtaminen päiväkodissa	34
5.3 Kehittäminen päiväkodissa	37
6 KEHITTÄMISTOIMINNAN TOTEUTUMINEN	41
6.1 Kehittämishanke prosessina ja kehittämishankkeen menetelmät	41
6.2 Ideointi- ja suunnitteluvaihe 2014–2015	47
6.3 Kehittämishankkeen toteutus 2015–2016	48
6.4 Vapaamuotoisten sähköpostikyselyiden, työpäiväkirjojen sekä fokusryhmähaastattelun tulokset	51
6.5 Kehittämishankkeen arviointi ja päättäminen 2016	54
7 KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOS	56
7.1 Päiväkotit Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajien opas	56

7.2 Kehittämishankkeen kehittämistehtävien toteutuminen	59
8 ARVIOINTI JA TUOTOKSEN LEVITTÄMINEN	60
8.1 Kehittämisprosessin arviointi	60
8.2 Kehittämishankkeen tuotoksen arviointi	62
8.3 Kehittämishankkeen eettiset vaatimukset ja hyöty	63
8.4 Kehittämishankkeen tuotoksen levittäminen	65
LÄHTEET	67

LIITTEET

- Liite 1. Vapaamuotoinen sähköpostikysely johtajille
- Liite 2. Työpäiväkirjat päiväkodin johtajille 2/2015
- Liite 3. Fokusryhmähaastattelun teemat päiväkodin johtajille 5/2015
- Liite 4. Päiväkotiki Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajien opas

KUVIOT

Kuvio 1. Turun kaupungin sivistystoimialan organisaatiokaavio (Turun kaupunki, 2016).	8
Kuvio 2. Turun kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiokaavio (Laaturyhmä & Soukainen 2015, 4).	9
Kuvio 3. Turun kaupungin yksityisten päiväkotien sijainnit (Turun kaupunki 2015).	11
Kuvio 4. Varhaiskasvatuksen ohjauksen tasot mukaillen (Mikkola & Nivalainen 2009, 12).	19
Kuvio 5. Päivähoidon perustehtävät (Koivunen 2009, 12).	20
Kuvio 6. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa (Pirinen 2014, 22.)	24
Kuvio 7. Kontekstuaalisen johtajuuden malli (Nivalan 1998 mallista mukaillen).	32
Kuvio 8. Kontekstuaalinen johtajuus: Johtajuuden perustehtäväperustainen malli Nivalan (2007) mukaan (Hujala ym. 2011, 289).	32
Kuvio 9. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19).	38
Kuvio 10. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10).	41
Kuvio 11. Kehittämishankkeen kehittämisprosessin aikataulu ja vaiheistus (Heikinmatti, 2016).	46
Kuvio 12. Päiväkodin johtajien oppaan toteutusvaiheen eteneminen 2015–2016 (Heikinmatti, 2016).	51
Kuvio 13. Päiväkotiki Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajien työpäiväkirjojen tulokset (Heikinmatti, 2016).	52

1 JOHDANTO

Yhteiskunnassamme eletään varhaiskasvatuksen muutoksen ja murroksen aikaa. Vuonna 2015 voimaan tullut uusi varhaiskasvatuslaki määrittelee päivähoito käsitteen varhaiskasvatukseksi. Varhaiskasvatuslain uudistumisen myötä korostuivat muun muassa lapsen ja vanhempien osallisuuden ja varhaiskasvatukseen osallistumiseen liittyvät ulottuvuudet (Varhaiskasvatuslaki 19.1.1973/36; Laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta 8.5.2015/580.) Varhaiskasvatuksen ja päivähoitopalvelujen ohjaus, hallinto ja lainsäädännön valmistelu siirrettiin 1.1.2013 alkaen sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön osaksi kasvatus- ja koulutusjärjestelmää. Tätä ohjausjärjestelmän muutosta voidaan kutsua historialliseksi muutokseksi varhaiskasvatuksessa. (OPM 2014b, 11).

Nykyisiä päivähoito- ja varhaiskasvatuspalveluita halutaan kehittää Suomessa oikeaan suuntaan ja tämän vuoksi esimerkiksi päivähoito- ja varhaiskasvatushenkilöstöä edustavat ammattijärjestöt ovat tehneet Opetus- ja kulttuuriministeriölle aloitteen. Varhaiskasvatuksen nykytilasta on tehtävä selvitys keväällä 2016 mennessä. Päivähoito- ja varhaiskasvatuspalveluiden toimintamuodot tulee selvittää, samoin palveluiden laatu, sisältö, päivähoidon henkilöstörakenne, henkilöstön kelpoisuudet ja johtamisjärjestelyt. (Lastentarha 2016, 6.)

Kehittämishanke kohdistuu päiväkotitoimintaan Lastentalo Mukulax Oy:n johtamisjärjestelyihin. Lastentalo Mukulax Oy toimii yksityisenä päivähoitopalveluna Turun kaupungissa. Päiväkotitoiminta on viiden yksikön kokoinen päiväkotiyritys ja se on aloittanut toimintansa vuonna 1999 Turussa. Kehittämishankkeen tavoitteena ovat Lastentalo Mukulax Oy:n laadulliset ja rakenteelliset uudistukset päiväkodin johtajuuden kannalta. Kehittämistehtävinä ovat Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajuuden yhtenäistäminen eri yksiköiden välillä ja oppaan laatiminen päiväkodin johtajille tukemaan arjen työtoimintoja. Lähtökohdat kehittämishankkeelle lähtivät päiväkotiyrityksen tarpeesta ja yrityksen kasvun muodostamista muutoshasteista johtajuudelle.

Kehittämishanke on toteutettu yhteistyössä päiväkotia Lastentalo Mukulax Oy:n toimitusjohtajan, päiväkodin johtajien ja työntekijöiden kanssa. Kehittämishanketta työstettiin vuosien 2014–2016 välisenä aikana. Kehittämishanke alkoi vapaamuotoisella sähköpostikyselyllä päiväkotia Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajille, jolla oli tarkoitus kartoittaa yleisesti päiväkodin johtajuutta. Kehittämishankkeen aihe esiteltiin johtoryhmän kokouksessa, jolloin sitoutettiin osallistujat kehittämisprosessiin. Kehittämishanketta tukevaa tutkimusta toteutettiin päiväkodin johtajien työpäiväkirjoilla ja fokusryhmähaastatteluilla. Näiden pohjalta muodostuivat tuotteen eli päiväkodin johtajien oppaan sisällölliset päälinjat; pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, varhaiskasvatuksen kehittäminen ja laadunhallinta.

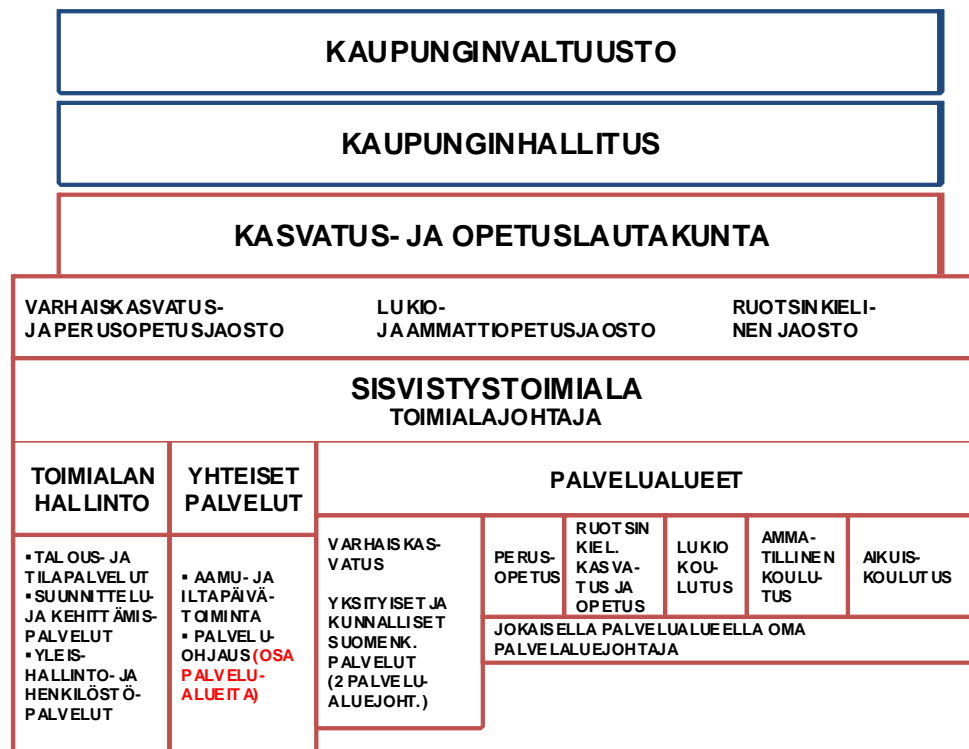
Kehittämishankkeen raportissa on esitelty kehittämishankkeen tausta, Turun kaupungin varhaiskasvatuspalvelut, yksityiset päivähoitopalvelut ja yksityinen päiväkotia Lastentalo Mukulax Oy. Raportti etenee varhaiskasvatuksen määrittelystä ekologisen teorian ulottuvuuksiin ja sieltä yksityisten päivähoitopalveluiden varhaiskasvatukseen. Varhaiskasvatusta esitellään johtajuuden kontekstin kannalta ja määritellään päiväkodin johtajan toimenkuvan osa-alueita. Ekologinen teoria on pohjana pedagogisen johtajuuden kontekstuaalisen päiväkodin johtajuuden mallin taustalla. Yksityisen päiväkodin johtajuuden osalta raportissa käsitellään pedagogisen johtamisen lisäksi henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen johtamisen ulottuvuuksia.

Kehittämishankkeen raportissa määritellään kehittämishankkeen toteutuminen vaiheittain ja kehittämismenetelmät. Kehittämisprosessia kuvataan ideointi- ja suunnitteluvaiheen, konkreettisen toteutuksen, arvioinnin ja päättämisen kannalta. Raportissa kuvataan myös päiväkodin johtajien oppaan toteutusvaiheiden eteneminen, tuotos ja tulokset. Lopussa arvioidaan kehittämisprosessia ja tuotosta sekä levittämisen mahdollisuuksia.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA

2.1 Turun kaupungin varhaiskasvatuspalvelut

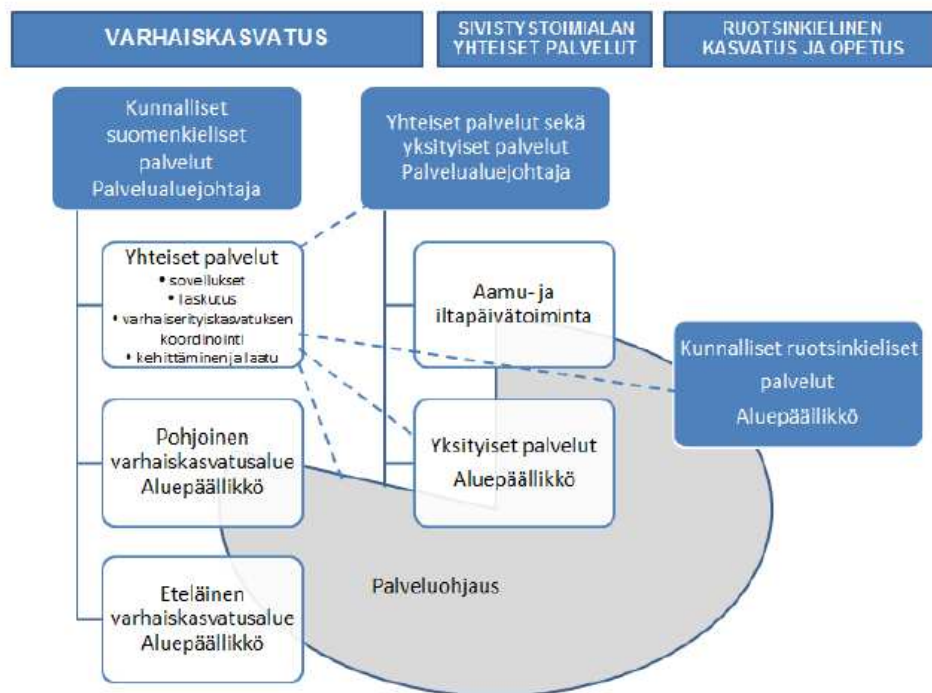
Turun kaupungin varhaiskasvatuspalvelut kuuluvat kaupunginvaltuuston, hallituksen ja kasvatusta ja opetuslautakunnan alaisuuteen. Turun kaupungin varhaiskasvatuspalvelut koostuvat päiväkotien (kuvio 1) tarjoamista koko- ja osapäivähoitoa sekä esiopetusta tarjoavista palveluista, jotka kuuluvat varhaiskasvatus- ja perusopetusjaoston sivistystoimialan kokonaisuuteen. Päivähoitoa tarjotaan kunnallisena ja yksityisenä päivähoitona, perhepäivähoitona, kerho- ja leikkipuistotoimintana. Lapsen hoitopäivä koostuu vuorovaikutustilanteista ryhmän lasten ja päiväkodin henkilökunnan kanssa. Hoitoa, kasvatusta sekä opetusta tarjotaan lapsen kehitystason, iän ja tarpeiden mukaan yhteistyössä päivähoitohenkilöstön puolesta. (Turun kaupunki, 2016.)



Kuvio 1. Turun kaupungin sivistystoimialan organisaatiokaavio (Turun kaupunki, 2016).

Valtakunnan tasolla vaikuttavat Valtioneuvoston periaatepäättös Varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista, varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet. Varhaiskasvatus nähdään Turun kaupungissa varhaiskasvatuksen valtakunnallisiin linjauksiin perustellen ”...lapsen saaman kehityksen ja oppimisen tukena ja erilaisina varhaiskasvatuksen sisältöinä, päivähoito määritellään puolestaan päivähoitopalvelun järjestämisenä ja siihen liittyvinä tekijöinä.” (Laatutyöryhmä & Soukainen 2015, 2.)

Turun kaupungin varhaiskasvatus jakaantuu (kuvio 2) kunnallisiin suomenkielisiin, yhteisiin, yksityisiin ja ruotsinkielisiin palveluihin. Yksityinen päivähoito sijoittuu sivistystoimialan yhteisiin palveluihin. Palveluohjaus koordinoi asiakkaiden ohjausta ja kunnallisten, yksityisten ja ruotsinkielisten varhaiskasvatuspalveluiden asiakkaita. Turun kaupungin ja yksityisen puolen varhaiskasvatusta ohjaavat valtakunnan tason eri asiakirjat, lait ja asetukset. (Laatutyöryhmä & Soukainen 2015, 4.)



Kuvio 2. Turun kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiokaavio (Laatutyöryhmä & Soukainen 2015, 4).

2.2 Yksityiset päivähoitopalvelut Turun kaupungissa

Yksityisten päivähoitopalveluiden toimintaa ohjaavat lait, asetukset sekä asiakirjat samalla tavalla kuin kunnallisen puolen varhaiskasvatuspalveluita. Valtakunnallisen, kunnallisen sekä yksityisten yksikkökohtaiset ja lapsikohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat ja esiopetussuunnitelma ovat lapsen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon taustalla määrittelemässä laadukkaita varhaiskasvatuksen sisältöjä.

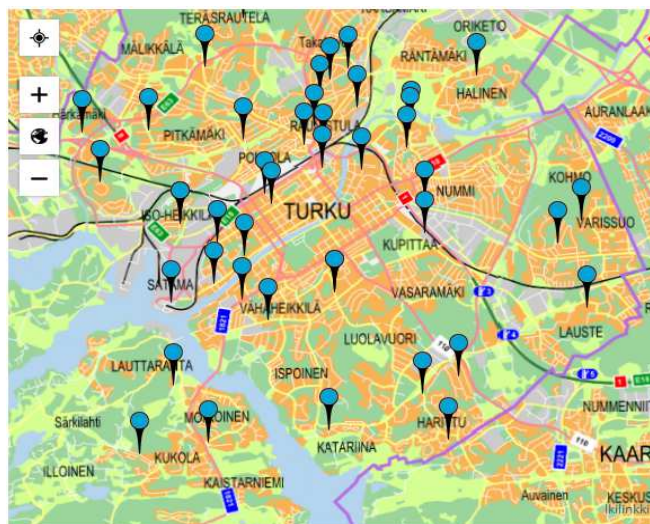
Vastuu päivähoidon järjestämisestä kuuluu sosiaalihuoltolain puitteissa kunnille, mutta sen lisäksi päivähoitoa tuotetaan myös yksityisen ja kolmannen sektorin toimesta ja tällöin kunnan tehtävänä on valvoa ja tukea yksityistä päivähoitoa (Sosiaalihuoltolaki 13.12.2014/1301). Turun kaupunki valvoo sekä ohjaa yksityisiä päiväkoteja, ryhmäperhepäiväkoteja ja perhepäivähoitajia, joihin asiakas voi hakeutua ottamalla suoraan yhteyttä hoitopaikkaan tai tiedustella palveluista palveluohjauksen kautta. Asiakas voi kysyä palveluohjauksesta ja Kelasta yksityisen hoidon tuen ja kuntalisän mahdollisuuksia. Turun kaupungin päiväkotijä ja leikkikoulutoiminnassa on käytössä palveluseteli, jota asiakas voi hakea samalla hakemuksella, kuin kunnallistakin päivähoitopaikkaa. Palvelusetelille on laadittu sääntökirja, joka toimii menettelyohjeena. Yksityisen päivähoidon vaihtoehdot Turussa ovat:

- Ryhmäperhepäivähoito on hoitomuoto, jossa kaksi hoitajaa samanaikaisesti hoitaa enintään kahdeksaa lasta.
- Perhepäivähoito, on perhepäivähoitajan kotona tapahtuvaa varhaiskasvatusta, jossa hän hoitaa korkeintaan neljää lasta.
- Yksityistä päivähoitoa voi tuottaa myös hoitaja, jonka perhe palkkaa kotiinsa lapsen hoitajaksi ja joka ei ole saman kotitalouden jäsen.
- Yksityiset päiväkodit

(Turun kaupunki, Yksityiset päivähoitopalvelut, 2016.)

Palvelusetelijärjestelmää ajatellen ”kunta voi järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon alaan kuuluvat tehtävät antamalla palvelun käyttäjälle palvelusetelin, jolla kunta sitoutuu maksamaan palvelun käyttäjän kunnan hyväksymältä yksityiseltä palvelujen tuottajalta hankkimat palvelut kunnan päätöksellä asetettuun setelin arvoon saakka.” (Pekkala & Pohjonen 2015, 200). Palveluseteli lisää muun muassa asiakkaan valinnan mahdollisuuksia, parantaa palveluiden saatavuutta sekä mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön kuntien sosiaali- ja terveystoimen ja yksityisten palvelujen tuottajien välillä (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä 24.7.2009/569).

Yksityisiä päiväkoteja (kuvio 3) on tällä hetkellä noin 45 Turussa (Turun kaupunki 2015). Päiväkotiyritysten koot vaihtelevat yhdestä yksiköstä valtakunnallisten toimijoiden moniin (kymmeniin) yksiköihin. Turun kaupungin päiväkotiyrityksen kenttä on saanut viime vuosina lisäystä valtakunnallisista päiväkotiyritysketjuista. Turun kaupungin hallitus on päättänyt 7.5.2012, että varhaiskasvatus- ja perusopetuslautakunnan tulee kehittää §:ssä 234 päivähoitoa strategisten linjausten mukaisesti muun muassa ohjaamalla varhaiskasvatuspalveluiden kysynnän kasvua yksityiseen palvelutuotantoon. Tämän tavoitteena on yksityisen palvelutuotannon osuuden kasvattaminen vuoden 2012 tasosta (23 %) 30 %:iin vuoteen 2020 mennessä. (Turun kaupunginhallitus 7.5.2012 § 234.)



Kuvio 3. Turun kaupungin yksityisten päiväkotien sijainnit (Turun kaupunki 2015).

2.3 Päiväkoti Lastentalo Mukulax Oy ja kehittämistarve

Toimitusjohtaja Hannu Rantanen on perustanut Lastentalo Mukulax Oy:n vuonna 1999, jolloin Käsityöläiskadun yksikkö aukaistiin Turussa. Tällä hetkellä Käsityöläiskadun Mukulaxissa työskentelee kuusi työntekijää ja ryhmässä työskentelevä päiväkodin johtaja ja lapsia on hoidossa 41. Käsityöläiskadulla tarjotaan asiakkaille englanninkielen suihkua sekä esiopetusta. Seuraava päivähoitoyksikkö perustettiin vuonna 2001 Linnankadulle, johon sisällytettiin myös ruotsinkielen suihku. Linnankadun yksikössä Mukulax Linnanrinteessä työskentelee kolme työntekijää sekä ryhmässä työskentelevä päiväkodin johtaja ja lapsia on hoidossa seitsemäntoista. (Hannu Rantanen 2.11.2015.)

Nämä kielisuihkua menetelmänä hyödyntävät päiväkodit käyttävät lasten kanssa arjessa lorujen, leikkien, satujen, laulujen ja erilaisten fraasien yhteydessä englannin- ja ruotsinkieltä. Kyseinen menetelmä on niin sanotusti pehmeä lasku kielten opetteluun ja tarkoituksena on herättää mielenkiinto ja saada positiivinen asenne eri kielten tutkimiseen ja opiskeluun.

Kolmas Mukulaxin yksikkö perustettiin Hirvensaloon vuonna 2008, mutta yksikkö sai uudet tilat vuonna 2014 Kukolan alueelta. Mukulax Hirvensalossa työskentelee neljatoista työntekijää sekä hallinnollinen päiväkodin johtaja ja lapsia on hoidossa tällä hetkellä 70. Mukulax Hirvensaloon sijoitettiin myös Mukulax yksiköiden keittiö, josta kuljetetaan suurelta osin luomuruokaa kaikkiin yksiköihin. Neljäs Lastentalo Mukulaxin yksikkö on perustettu vuonna 2010 Koivulan alueelle. Mukulax Koivulassa työskentelee kolme työntekijää sekä ryhmässä työskentelevä päiväkodin johtaja ja lapsia on hoidossa 22. Viides yksikkö on perustettu vuonna 2012 Kähäriin, jossa tarjotaan myös esiopetusta asiakkaille. Mukulax Kähärissä työskentelee kaksitoista työntekijää sekä hallinnollinen johtaja ja lapsia on hoidossa tällä hetkellä 65. (Hannu Rantanen 2.11.2015.)

Päiväkoti Lastentalo Mukulaxin toimintaa ohjaa humanistinen ihmiskäsitys. Lapsen vapaus, itsenäisyys, yksilöllisyys ja vastuullisuus korostuvat tämän näkemysten myötä. Lapsen oma aktiivisuus, itsenäisyys ja vahva itsetunto ovat tukevina pilareina myöhemmässä elämässä. Työmenetelminä toiminnassa ovat

muun muassa leikki, pienryhmät, projektioppiminen, ilmaisu, draama, musiikki ja liikunta sekä englannin- ja ruotsinkielen suihku. (Lastentalo Mukulax 2015.)

Päiväkotia Lastentalo Mukulax Oy:n perustamisvuosista voidaan nähdä kuinka nopealla aikataululla vuosimääräisesti yritys on perustanut eri puolille Turkuun päivähoitoyksiköitä. Yrityksen kasvaessa myös henkilökunta sekä päiväkodin johtajien määrä ja asiakaskunta on lisääntynyt. Näin ollen yrityksen laajentuminen ja muutokset ovat johtaneet siihen, että tarkempia yhteisiä henkilökunnan, päiväkodin johtajien ja toimitusjohtajan välisiä suunnitelmia, sopimuksia ja oppaita tarvitaan käytännön työtä tukemaan ja ohjaamaan. Tästä on lähtenyt ajatus erityisesti päiväkodin johtajuuden yhtenäistämiseksi Lastentalo Mukulax Oy:ssä.

Kehittämishankkeen tehtävinä on tukea päiväkodin johtajuutta laatimalla Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajille opas, joka sisältää päiväkodin johtajien toiminnan osa-alueita ja tärkeimpiä käytännön työtehtävien kokonaisuuksia. Näin yhtenäistetään päiväkodin johtajien toiminnan linjoja yksiköiden välillä. Oppaassa on linkkejä, päiväkodin johtajien työtä tukevia liitteitä, esimerkiksi vuosikellon muodossa, ajantasaista tietoa päiväkotiyrityksen strategisista linjoista ja yhteisesti sovitusta käytännöistä. Yrityksellä on laadittuna jo laatukäsikirjaan ydinprosesseja ja siinä on osoitettu kuka johtajista on vastuussa mistäkin prosessin osa-alueesta. Syksyllä 2012 yksiköiden vastaavat nimitettiin päiväkodin johtajiksi ja kaksi heistä hallinnollisiksi päiväkodin johtajiksi (muut ryhmässä toimivia), joten on hyvä tämänkin vuoksi selkeyttää työn prosessien toimintakokonaisuuksia ja rakenteita.

Päiväkotia Lastentalo Mukulax Oy:llä on tällä hetkellä laadun sisällöllisiä tavoitteita, jolloin johtajan käytännöntyön ulos kirjoittaminen sekä työn prosessien laadinta tulee yhdeksi tärkeäksi tarkastelun kohteeksi. Yksiköiden johtajilla on paljon jo käytössä olevia menetelmiä omassa työssään, mutta nämä menetelmät on hyvä koota yhteiseksi näkyväksi hyödyksi. Johtajien arjen työn avaamisen ja käytännön toimintaprosessien kirkastumisen myötä selkeytyvät myös väistämättä toimenkuvat. Opas toimii hyvin perehdyttämistyökaluna ja yhtenäistää toiminnan linjoja.

2.4 Kehittämishankkeen tavoite, kehittämistehtävät ja toimijat

Kehittämishankkeen tavoitteena ovat päiväkotiyrityksen laadulliset ja rakenteelliset tavoitteet päiväkodin johtajuuden kannalta. Kehittämishanke mahdollistaa uusien päiväkodin johtajien perehdyttämisen ja tukee alalla pitkään työskennelleitä päiväkodin johtajia heidän työssään.

Kehittämishankkeen kehittämistehtäviksi muodostuivat:

1. Päiväkot Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajuuden yhtenäistäminen eri yksiköiden välillä.
2. Päiväkot Lastentalo Mukulax Oy: päiväkodin johtajille oppaan laatiminen.

Kehittämishankkeen toimijoina ovat päiväkot Lastentalo Mukulax Oy, toimitus johtaja, muiden yksiköiden päiväkodin johtajat ja työntekijät. Kaiken taustalla on ollut tukemassa johtoryhmän kokoukset, toimitusjohtajan ja mentorin kanssa käydyt palaverit. Näissä palavereissa on mahdollistunut reflektiivinen ja avoin keskustelu.

2.5 Aikaisempia tutkimuksia varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatusalan tutkimuksia johtajuudesta on tuotettu melko vähän Suomessa. Kansainvälisesti alan tutkimustietoa on tarjolla enemmän, mutta varhaiskasvatusalan johtajuuden tutkimus on aluillaan. Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimus painottuu kunnan näkökulmaan, mutta toisaalta niin myös kirjallisuus.

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä Varhaiskasvatustutkimus ja varhaiskasvatuksen kansainvälinen kehitys (2007) on käynyt ilmi esimerkiksi varhaiskasvatuksen johtajuuden kannalta, että laadukas johtajuus vaatii johtamisjärjestelyiden ja johtajuuden rakenteellista lisätutkimusta. Samoin varhaiskasvatuksen johtajuuden ydin, menestystekijät, päivähoidon esimiestyön moniamma-

tillinen ja verkottunut asiantuntijaorganisaatiossa toimiminen ovat lisätutkimusta vailla. (STM 2007, 25.)

Akselinin tutkimus vuonna 2013 Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakointi johtamistyön tarinoiden valossa esittelee kunnan päivähoiton strategisen johtajuuden elementtejä. Tutkimuksen tavoitteena oli havainnollistaa, miten strateginen johtaminen ennakoi varhaiskasvatuksen johtajan menestymistä työssään ja millä tavoin johtajien kertomat tarinat toteutuvat heidän tämän hetkisisissä strategisissa johtamistavoissa. Hänen mukaansa varhaiskasvatuksen johtamisen tehtävät voidaan jäsentää kompetenssihierarkioiksi. Johtajuus rakennetaan hyvän hallinnon ja henkilöstöjohtamisen avulla, johon voidaan lisätä varhaiskasvatuksellinen näkemys. (Akselin 2013, 6, 49.)

Kompetenssihierarkiasta voidaan erotella viisi eri tasoa, jotka ovat alimmalta tasolta lähdettynä hallinnollinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen, suhdetoiminta sekä ylimpänä symboliset tehtävät. Mitä ylemmäksi tasoa mennään kompetenssihierarkiassa, sitä lähempänä ollaan kunnan varhaiskasvatuksesta vastaavan johtajan työnkuvan vaativuutta. Menestymisen ennakkoinnin taustalla on johtajan vahva itsensäjohtamisen taso sekä organisaation johtamisen taso ja näin yritys voi menestyä. (Akselin 2013, 51–57.)

Fonsénin (2014) tutkimuksessa Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa on tarkoitus tuoda esille varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden suunta-
viivoja ja niiden toteutumista kentällä sekä hahmottaa mahdollisia kehittämisen kohtia. Fonsén määrittelee pedagogisen johtajuuden varhaiskasvatuksessa tavalla, johon hän liittää arvojohtajuuden, kontekstuaalisen johtajuuden, organisaatiokulttuurin ja johtajuuden, ammatillisuuden johtajuudessa sekä substanssin hallinnan. (Fonsén 2014, 7, 35–36.)

Alila on laatinut tutkimuksen (2013) Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu -Laatupuhe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972–2012. Tavoitteena oli havainnollistaa miten laatu näkyy ja muodostuu puheena määrällisesti sekä ajallisesti varhaiskasvatuksen valtionhallinnon normi-

ja informaatio-ohjauksen asiakirjoissa. Tutkimuksessa tuotiin esille myös mikä on näiden asiakirjojen välinen yhteys laatupuhetta ajatellen. Tämä neljänkymmenen vuoden aikahaarukka on valittu päivähoitolain muodostamisen alkuvuodesta vuoteen 2012. Perspektiivipohjainen laadun jäsenitys, laatu elementteinä ja niihin nivoutuvina standardeina, kontekstispesifi ja dynaaminen laatu, laatu konstruktivistisena ja kontekstuaalisena mallinnuksena sekä laatu pedagogisina ja toiminnallisina ulottuvuuksina ovat Alilan määrittelyiden teoreettiset suunnat. (Alila 2013, 6, 46–62.)

Soukainen on tehnyt tutkimuksen Johtajan jäljillä -Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta (2015), jossa hän kirjoittaa varhaiskasvatuksen johtajien muutoksen hallinnan haasteista. Hajautetuilla organisaatiolla varhaiskasvatuksessa viitataan siihen, että yhdellä päiväkodin johtajalla saattaa olla johdettavanaan monta eri päivähoitoyksikköä tai erilaisia päivähoitomuotoja. Soukainen tutkii varhaiskasvatuksen laadunhallintaa sekä pedagogiikkaa hajautetuissa organisaatioissa. (Soukainen 2015, 5.)

Päiväkodin johtajien toimenkuva on moninainen varhaiskasvatuksen työkentällä. Lastentarhanopettajaliitto on tutkinut vuonna 2003 päiväkodin johtajien toimenkuvan kokonaisuutta ja vuonna 2007 opetusalan ammattijärjestö OAJ teki tutkimuksellista yhteistyötä lastentarhanopettajaliiton kanssa samasta aihealueesta. Näiden selvitysten jälkeen on tehty vielä kolmas tutkimus vuonna 2013, jolloin kartoitettiin miten johtajuusjärjestelyt olivat muuttuneet edellisten tutkimusten jälkeen (OAJ 2013, 1).

Heikka ja Waniganayake (2011) ovat selvittäneet pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden näkökulmasta kansainvälisessä tutkimuksessaan. Kysymyksiksi ovat nousseet teoreettiset pedagogisen johtajuuden osa-alueet, haasteet pedagogista johtajuuden käsitettä määriteltäessä ja miten voidaan toteuttaa pedagogista johtajuutta jaetulla tavalla varhaiskasvatuksessa Suomessa ja Australiassa. (Heikka & Waniganayake 2011, 500.)

3 VARHAISKASVATUS JA EKOLOGINEN TEORIA

3.1 Varhaiskasvatus käsitteenä

Varhaiskasvatus määritelmänä on saanut erilaisia merkityksiä vuosien saatossa, mutta 1600-luvulla J.A. Comenius on luonut perustan varhaiskasvatuksen teorialle. Kasvatusfilosofisia ja lastentarha-aatteen kaltaisia sisältöjä toi myöhemmin varhaiskasvatuskäsitteeseen Friedrich Fröbel (1782–1852). Suomessa vasta 1970-luvulla varhaiskasvatus (Early Childhood Education) sai käsitteenä tilaa päivähoidossa. Varhaiskasvatus akatemisoitui 1990-luvulla, jolloin lastentarhanopettajakoulutus yliopistollistettiin ja yliopistoihin perustettiin kasvatustieteen professuureja. Tästä alkoi varhaiskasvatuskäsitteen itsenäinen taival yhtenä kasvatustieteen osa-alueena. (Karila ym. 2001, 13–16.)

Terveys- ja hyvinvoinnin laitos määrittelee varhaiskasvatuksen käsitettä seuraavasti: ”Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on tukea lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista sekä edistää hyvinvointia.” (THL 2015, Varhaiskasvatus.) Vanhemmilla on ensisijainen kasvatusvastuu ja – oikeus, mutta kotikasvatusta on tukemassa yhteiskunnan varhaiskasvatuspalvelut. (STM 2002, 9). Uudistunut varhaiskasvatustalaki painottaa samoja sisältöalueita varhaiskasvatukselle kuin terveyden- ja hyvinvoinnin laitos ja määrittelee varhaiskasvatuksen tavoitesisällön. Käsitteenä varhaiskasvatus tarkoittaa päivähoidon toiminnan sisältöä eli substanssia (Hujala ym. 2012, 336).

Vuonna 2015 voimaan tullut uusi varhaiskasvatustalaki määrittelee päivähoito käsitteen varhaiskasvatukseksi. Varhaiskasvatustalaki painottaa, että päivähoidossa tulee laatia lapsen henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma huomioiden lapsen kehityksen, oppimisen ja hyvinvoinnin näkökulma sekä niitä tukevat toimenpiteet. Varhaiskasvatussuunnitelmassa tulee näkyä myös lapsen mahdolliset tuen tarpeet, tukitoimenpiteet sekä niiden eteenpäin vieminen. Paikalliset suunnitelmat otetaan käyttöön viimeistään 1.8.2017. Lasten sekä van-

hempien osallisuutta tulee tukea vahvemmin varhaiskasvatuspalveluiden sisältöä sekä arviointia toteutettaessa. (Varhaiskasvatuslaki 19.1.1973/36; Laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta 8.5.2015/580; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)

Varhaiskasvatuslain mukaisesti varhaiskasvatuksen tulee edistää lapsen kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä sekä hyvinvointia ja tukea elinikäistä oppimista sekä tasa-arvoista koulutuksellista toteutumista. Varhaiskasvatuksen tulee toteuttaa monipuolista pedagogista toimintaa ja mahdollistaa myönteisiä oppimiskokemuksia. Turvallinen kasvuympäristö mahdollisten pysyvien vuorovaikutussuhteiden kanssa, lasta kunnioittavan toimintatavan ja tarvittaessa monialaisen yhteistyön takaaminen ovat tärkeitä osa-alueita varhaiskasvatuksen sisältöä määriteltäessä. Varhaiskasvatuslain uudistumisen myötä korostuivat lapsen ja vanhempien osallisuuden ja varhaiskasvatukseen osallistumiseen liittyvät ulottuvuudet. Heidän tulee saada vaikuttaa heitä koskeviin asioihin astetta syvemmin. (Varhaiskasvatuslaki 19.1.1973/36; Laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta 8.5.2015/580.)

Varhaiskasvatuksen ja päivähoitopalvelujen ohjaus, hallinto ja lainsäädännön valmistelu siirrettiin 1.1.2013 alkaen sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön osaksi kasvatus- ja koulutusjärjestelmää. (OPM 2014b, 11). Vuonna 2014 varhaiskasvatuspalvelu kuului hallinnollisesti opetustoimeen 83 % Suomen kunnista, sosiaalitoimeen 29 % ja muuhun hallinnon alaan 7 %:ssa kunnista (Suomen kuntaliitto 2014). Tätä ohjausjärjestelmän muutosta voidaan kutsua suureksi historialliseksi muutokseksi varhaiskasvatuslain uudistuessa siinä rinnalla.

Varhaiskasvatuslain lisäksi varhaiskasvatusta ohjaavat päivähoitoasetus, valtakunnallinen, kunnallinen, yksikkökohtainen ja lapsikohtainen varhaiskasvatussuunnitelma sekä lapsen hyvinvointia edistäen YK:n Lapsen oikeuksien sopimus (kuvio 4). Laadukas varhaiskasvatus edellyttää sitä, että ymmärrämme mitä, miksi ja miten varhaiskasvatusta toteutetaan. Varhaiskasvatuksen suunnitelman perusteiden (2005) keskiössä on hyvinvoiva lapsi ja se ”...syntyy lapsen

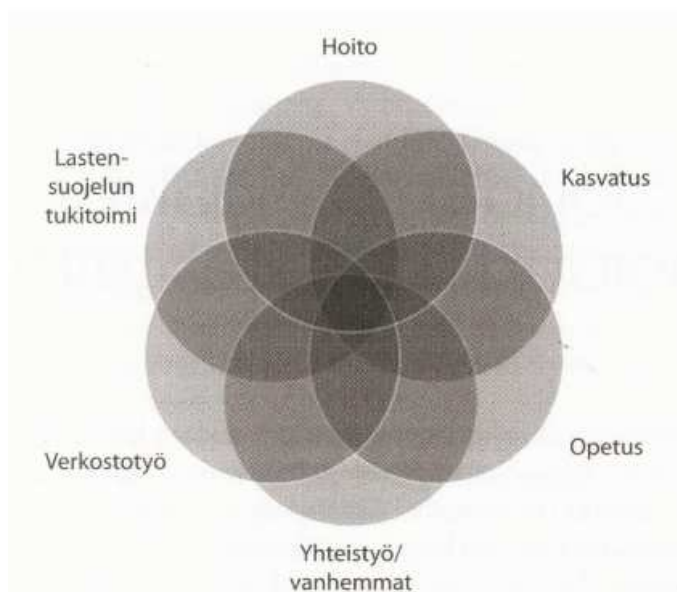
arvostamisesta ja kuuntelemisesta, ja lapsen kaikinpuolinen hyvinvointi on edellytyksenä kasvulle, oppimiselle ja kehitykselle.” (Kronqvist 2011, 14–15.)



Kuvio 4. Varhaiskasvatuksen ohjauksen tasot mukaillen (Mikkola & Nivalainen 2009, 12).

Varhaiskasvatuksen osalta on tärkeää, että lasten, varhaiskasvatuksen henkilöstön sekä vanhempien vuorovaikutus ja kasvatuksellinen kumppanuus mahdollistuvat. Varhaiskasvatusta toteutetaan yhteistyössä sekä lasta että perhettä palvelevan verkoston tuella. Tähän lukeutuvat sosiaali-, terveys- ja opetustoimi sekä erilaiset lapsi- ja perhetyötä tekevät järjestöt, yhteisöt ja seurakunnat varhaiskasvatuspalveluineen. (STM 2002, 9.)

Päivähoidolla on monia yhteiskunnallisia tehtäviä (kuvio 5), kuten edellä mainittu sosiaalipoliittinen tehtävä, joka sisältää myös lastensuojelulliset tukitoimet. Tasa-arvoa edistävä tehtävä viittaa siihen, että sekä naisilla että miehillä on mahdollisuus kouluttautumiseen ja työelämään osallistumiseen. Lapsipoliittinen tehtävä tukee lapsuutta ja päivähoito mahdollistaa iän ja kehitystasoisien toiminnan ja hoidon lapselle. Perhepoliittinen ulottuvuus kattaa muun muassa perheiden kasvatuksellisen tukemisen ja koulutuspoliittinen sisältää ajatuksen siitä, että jokaista lasta tulee tukea oppimisen tiellä ja heille tulee turvata omien oppimismahdollisuuksien kehittäminen. (OPM 2014b, 11.)



Kuvio 5. Päivähoidon perustehtävät (Koivunen 2009, 12).

Suomalaisen yhteiskunnan varhaiskasvatuksen ja hoidon politiikkaa voidaan kuvailla käsitteellä Educare. Educare sisältää opetuksellisen sekä hoidollisen näkökulman pienten lasten kasvatuksessa. Käsitettä on käytetty kansainvälisesti kuvaamaan varhaiskasvatuksen sisällöllisiä linjauksia hoidon, kasvatuksen ja opettamisen näkökulmista. Kyseisen käsitteen pedagogisen prosessin keskiössä on leikki. (STM 2000, 6.) Pedagogisella prosessilla tarkoitetaan kasvatuksen ja opetuksen tietoisesti ohjattua prosessia, joka sisältää sekä yksittäisen lapsen persoonallisuuden että lasten yhteisön kehittämisen. ”Prosessi on tapahtumaketju tai tapausten kulku, ilmiö, joka etenee, kehittyy ja muuttuu vaiheittain alkutilanteesta myöhempään tilanteeseen.” (Helenius 2008, 52.)

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista määrittelee päivähoitohenkilökunnan kelpoisuuden sisältövaatimukset ja takaa henkilökunnan tarvittavan perehtyneisyyden sekä koulutuksen varhaiskasvatuksessa. Sosiaalialan johtotehtävissä työskentelevän, lastentarhanopettajan ja lähihoitajan kelpoisuusvaatimukset ovat kyseisessä laissa kirjattuna. (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 29.4.2005/272.) Varhaiskasvatuksen työntekijän osaaminen ja asiantuntijuus vaatii yksilöllisen oppimis-

prosessin sekä yhteisten, jaettujen sosiaalisten prosessien osaamista. Tässä on oleellista oppimista tukeva oppimisympäristö sekä tiimi, joka tukee ryhmäläisten oppimista sekä kehittymistä. Varhaiskasvatustyötä määriteltäessä käsitteet jaettu tietämys, jaettu ymmärrys ja jaettu asiantuntijuus ovat oleellisia korostettavia osa-alueita. (Kupila 2011, 300.)

3.2 Ekologinen teoria varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksen saralla ekologisen kehityksen teorian luoja, Bronfenbrenner, yhdistää teoriassaan yksilön kehityksen ja ympäristön vuorovaikutuksen kokonaisuuden. Teoria koostuu eritasoista, joista sisimmän eli mikrotason muodostaa esimerkiksi varhaiskasvatuksen maailmaa ajatellen kehittyvä yksilö rakentaessaan vuorovaikutussuhteita päiväkodissa. Mikrotasolla vaikuttavat toiminnot, roolit ja yksilöiden välisten suhteiden kokonaisuus, joiden taustalla ovat fyysiset ja aineelliset piirteet. (Bronfenbrenner 1979, 22–26.)

Seuraava taso huomioi kehittyvän yksilön ja päiväkodin vuorovaikutussuhteen, jolloin siirrytään mesotasolle. Mesotaso käsittää kahden tai useamman kehittyvän yksilön sisäisten suhteiden prosessit. Ekologisen teorian kolmannella tasolla, eksotasolla, kehittyvä yksilö ei välttämättä ole konkreettisesti läsnä ympäristön toimintojen kokonaisuudessa, mutta saa silti välillisesti vaikutteita ympäristöstä. Makrotason systeemi sisältää aiemman tason sisältöjä sekä kulttuurisia että ideologisia ulottuvuuksia. (Bronfenbrenner 1979, 22–26.)

Bronfenbrenner (1989) on kehittänyt teoriaansa (ks. Puroila & Karila 2001, 216–218) edelleen ja huomioi kehittyvän yksilön ajattelevana, persoonallisuuden ja temperamentin omaavana yksilönä sekä aktiivisena oman roolinsa kehittäjänä. Nämä osa-alueet tulisi huomioida, jotta ymmärretään organismin ja ympäristön välinen vuorovaikutus kehitysprosessissa. Ekologisessa teoriassa annetaan tilaa entistä enemmän yksilön biologisille tekijöille. Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa ekologinen teoria huomioitiin Huttusen (1984) tutkimuksen kautta (ks. Puroila & Karila 2001, 216–218), joka käsitteli perheiden ja päivähoidon yhteistyötä. Erilaisten kasvuympäristöjen huomiointi lasten kasvatuksessa päi-

vähoidossa on pitkälti suomalaisen päivähoitoyhteisön työn kohteena. Kasvatuskumppanuudella eli tiiviillä perheiden ja henkilökunnan vuorovaikutussuhteen luomisella pyritään ennaltaehkäisemään monia lapsen kehityksellisiä riskejä. (Bronfenbrenner 1989, Puroila & Karila 2001, 216–218 mukaan; Huttunen 1984, Puroila & Karila 2001, 216–218 mukaan.) Erilaiset mikrosysteemit on näin huomioitava lapsen kehityksen, kasvun ja oppimisen näkökulmasta.

Bronfenbrennerin ekologinen teoria on perustana muun muassa kontekstuaalisen kasvun teoriassa, jossa lapsella on subjektin asema (Hujala ym. 1998, 14). Johtamis- ja kasvatustoiminnan yhdistävänä teoriaperustana toimii myös kontekstuaalisen kasvun teoria. Lapsen kasvuympäristön vuorovaikutuksen merkitys nousee keskiöön kontekstuaalisen kasvun teoriassa. Tämä sama lainalaisuus on olennaista myös johtamistoimintaa tarkasteltaessa. Päiväkodin johtajuuden kontekstuaalisessa mallissa johtajuuden toimintaympäristöjen osat alueet jakautuvat lähipiiristä eli mikrotasolta aina makrotasolle asti eli johtajuutta määritteleviin yhteiskunnan arvo- ja normimaailmoihin. (Nivala 1999, 80.)

3.3 Varhaiskasvatus yksityisissä päivähoitopalveluissa

Yksityisiä päivähoitopalveluita koskee samat varhaiskasvatuksen piiriin lukeutuvat lait, asetukset, asiakirjat ja sopimukset kuin kunnallisiakin varhaiskasvatuspalveluita. Yksityiset päivähoitopalvelut tarjoaa kuitenkin yritys ja tällöin yrityksen näkökulmasta on otettava huomioon myös esimerkiksi varhaiskasvatuspalveluissa vallitseva kilpailu, yleinen markkinatilanne tai imagoon liittyviä osat alueita. (Hannu Rantanen 15.3.2016).

Yrityksillä on valittavissa Grönroosin (2015) mukaan neljä strategisesti tärkeää näkökulmaa. Ydintuotenäkökulma on perinteinen liikkeenjohtoon liittyvä lähestymistapa, jossa ydinratkaisun laatu on kilpailuedun ensisijaisena lähteenä ja sen oletetaan olevan ainoa asiakkaalle arvoa tuottava tekijä. Hintanäkökulman ollessa keskiössä, yritys kokee edullisen hinnan olevan tärkein kilpailuvaltti. Imagonäkökulma sisältää ajatuksen siitä, että yritys hyödyntää markkinointiviestintää ja saattaa jopa luoda kuvitteellisia lisäarvoja ydintuotteen ympärille. Tar-

jooma saattaa vähentyä, jos palvelut eivät vastaa sitä mitä on yritetty markkinoida. Tällöin yrityksen tulee panostaa jatkuvasti markkinointiviestintään. Palvelunäkökulma korostaa asiakassuhteisiin kuuluvien palveluaineiden kokonaisuutta, mutta menestyksen takaamiseksi on yrityksen koottava kokonaispaketti asiakassuhteen osatekijöistä sekä tuotteen ja palvelun yhdistelmästä. Tällöin voidaan puhua palveluyrityksestä. (Grönroos 2015, 27–29.)

Yksityinen päiväkotikoulu kulkee esimerkiksi varhaiskasvatuksen kentällä oman strategiansa ja markkinointisuunnitelmansa mukaisesti noudattaen lain ja asetusten vaatimia kriteereitä. Yksityisen päiväkotiyrityksen menestys on kiinni monesta eri tekijästä, mutta varhaiskasvatuksen ytimessä ovat lapsen suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kasvatusta, opetus ja hoito, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka (THL 2015, Varhaiskasvatus). Nämä osa-alueet tulee olla yksityisen päiväkotiyrityksen kannalta laadukkaasti toteutettuna huomioiden yrityksen muut strategiset näkökulmat, erityisesti palvelunäkökulma ja kokonaispaketti. Kilpailua esiintyy kuitenkin yksityisten päivähoitoyritysten kesken, joten eri strategiset näkökulmat saattavat painottua vallitsevan näkökulman vaatimusten mukaisesti (Grönroos 2015, 28–29.)

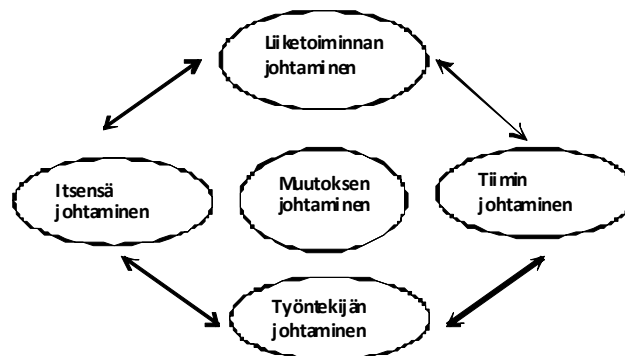
Yksityiset päivähoitopalvelut tarjoaa yritys tai yhdistys. Yksityisten palveluntarjoajien osuus on esimerkiksi Turussa noussut jo 30 %:iin ja pienoista kilpailua on asiakkaista. Turun kaupungin oma tuotanto on suurinta ja kaupunki määrittelee palvelusetelin arvolla pitkälti yksityisten mahdollisuudet hinnoitella päivähoitoa. Tällä on suuri vaikutus, koska perheet eivät ole valmiita maksamaan päivähoitosta yli kunnallisen hoitomaksun, mihin on mahdollisuus. Imagoystymykset ovat nousseet pintaan valtakunnallisten ketjujen saavuttua esimerkiksi Turun seudulle. Markkinointiin ja näkyvyyteen kannattaa satsata nyt rahallisesti. Pitkään toimineilla tuottajilla on etuna hyvä maine ja paras markkinointiväline on edelleen tyytyväinen perhe. Uudet toimijat käyttävät rahaa markkinointiin ja heidän etunaan ovat muun muassa uudet tilat ja hienot www-sivut. Yksityinen varhaiskasvatus elää mielenkiintoista aikaa. (Hannu Rantanen 15.3.2016.)

4 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMINEN

4.1 Varhaiskasvatus johtajuuden kontekstina

Esimiestyön kehittäminen erilaisin koulutuksin on monissa organisaatioissa tällä hetkellä keskiössä, mutta johtamistyön määrittely on vielä hajanaista ja epämääräistä (Sutinen 2012, 18). Näin ollen johtamistyön tutkimukset ovat kaikille aloille tervetulleita ja erityisesti varhaiskasvatusalalle, jossa suomalainen johtamistyön tutkimus on ollut erityisen vähäistä. Teknologiamuutokset, maailmanlaajuiset markkinat ja henkilöstöjohtamisen tarpeen lisääntyminen asioiden johtamisen sijaan vaativat tämän päivän johtajilta uudenlaista johtajuutta. Uusien haasteiden edessä johtaja ei välttämättä ehdi reflektoida tarpeeksi omaa toimintaansa. Tällöin on johtajalla väistämättä edessä strategisen ajattelun hämärtymistä. (Lindgren 2012, 30.)

Johtaja tarvitsee muutoksen keskellä erilaista osaamista, mutta osaamisen osa-alueet riippuvat muutoksen vaiheista, työntekijöistä, tiimin dynamiikasta ja organisaation elinkaaresta. Johtajan taidoilla on merkitystä siihen, miten tehokkaasti organisaatio pystyy viemään läpi jatkuvia muutoksia ja saamaan niistä todellisia hyötyjä. Muutoksen eri elinkaaren vaiheissa tarvitaan eri osaamista. Muutoksen johtamista voidaan kuvata muun muassa neljän eri näkökulman perusteella (kuvio 6); Liiketoiminnan johtaminen, tiimin johtaminen, työntekijän johtaminen ja itsensä johtaminen (Pirinen 2014, 14, 22).



Kuvio 6. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa (Pirinen 2014, 22.)

Varhaiskasvatuksen johtajuutta määritellään usein käsitteillä; Administration, Management ja Leadership. Administration sisältää johtajuuden suhteessa kasvatukseen ja opetustoimeen tai koko kuntaorganisaatioon (Nivala 1998, 59). Management tarkoittaa pääasiassa asioiden johtamista, jonka osa-alueina voidaan pitää päämäärien asettamista, suunnittelua, toteuttamisohjeiden laadintaa, päätösten toteuttamista, arviointia, seuranta ja kehittämistoimenpiteiden määrittelyä sekä toteuttamista (Viitala & Jylhä 2013, 249).

Leadership on toisaalta tulevaisuutta visioivaa johtajuutta, jossa tärkeinä osa-alueina ovat työntekijöiden perustehtävän kehittämisen tukeminen, muutosjohtaminen ja ihmisten johtaminen (Hujala ym. 2011, 290). Leadership sisältää myös työntekijöiden motivoinnin, ohjaamisen, palkitsemisen sekä vuorovaikutuksen osa-alueet (Viitala & Jylhä 2013, 249). Pennanen (2007) korostaa (ks. Hujala ym. 2011, 290), että ihmisten johtajuudessa olisi kyse siitä, että annetaan tilaa ja mahdollisuuksia kehittää pedagogiikkaa (Pennanen 2007, Hujala ym. 2011, 290 mukaan). Nämä kolme johtajuuden määritelmää nivoutuvat kuitenkin toisiinsa, jolloin niiden erottelu on toisaalta haastavaa. (Viitala & Jylhä 2013, 249).

Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus on melko vähäistä Suomessa, mutta kansainvälisesti on tuotettu enemmän alan tutkimustietoutta. Varhaiskasvatuksen johtajuudesta voidaan erotella sekä liike- että koulumaailman johtajuuden elementtejä. Organisaatioiden toimintaympäristöt ja perustehtävät määrittävät kuitenkin pitkälti sen millaiset johtajuuden osa-alueet painottuvat johtamistyössä. (Hujala & Eskelinen 2013, 213.)

Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuuden osa-alueet voidaan jakaa Hujalan ja Eskelisen (2013) mukaan pedagogiikan johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja päivittäisjohtamiseen. Heidän mukaansa varhaiskasvatusalan johtajilla painottuvat suunnilleen samat johtajuuden osa-alueet, riippumatta siitä millä johtajuuden tasolla he työskentelevät. Hallinnollisilla johtajilla painottuu kuitenkin enemmän henkilöstöhallinnolliset tehtävät, kun taas ryhmässä toimivien ajan käyttö kallistuu pedagogiseen johtamiseen ja päivittäisjohtamisen osa-alueisiin. Hujala ja Eskelinen korostavat, että varhaiskasvatuksen korkea laatu taataan

sillä, että päivähoidon perustehtävä ja siihen sisältyvä johtajuus määritellään spesifimmin. (Hujala & Eskelinen 2013, 213–214.)

Fonsénin (2014, 8.) tutkimusten mukaan pedagogisen johtajuuden osa-alueet ovat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta. Pedagoginen johtajuus nähtäisiin tutkimuksen mukaan ”...laajana varhaiskasvatuksen arvostuksen ja aseman, laadukkaan varhaiskasvatuksen ja lapsen aseman puolestapuhujana.”

4.2 Johtamiskäsitteen määrittely varhaiskasvatuksessa

Johtaminen voidaan määritellä esimerkiksi Juutin mukaan sosiaalisesti rakentuvaksi ilmiöksi, joka on kontekstuaalisesti määräytynyt. Johtaminen on erilaista erilaisissa ympäristöissä, tilanteissa ja erilaisten ihmisten kanssa. Johtaminen vaatii taloudellisen ajattelutavan lisäksi asiakkaisiin, palveluihin ja tuotteisiin perustuvan johtamistaidon tulevaisuuteen ennakoivalla otteella. (Juuti 2013, 40, 42–43.) Arjanne korostaa myös kontekstin merkitystä johtamisessa, mutta tavoite tai tulos, osaaminen, arvot, muutos ja itsensä johtaminen ovat myös tärkeitä osa-alueita johtamisessa. Oleellisinta on kuitenkin nähdä käsitteiden ja ilmiöiden sisälle. (Arjanne 2006, 57–59.)

Piirreteoreetikot Stogdill, Mann, Kirkpatrick ja Locke liittävät hyvään johtajuuteen älykkyyden, itseluottamuksen ja tavoitteellisuuden. Muissa tutkimuksissa on lisätty johtajuuden ominaisuuksiksi vielä paineensietokyky, tunneäly ja kyky positiivisuuteen. Johtajuutta voidaan katsoa myös sosiaalis-kognitiivisena prosessina, jolloin johtaja nähdään osana ryhmää ja itse johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa muun ympäristön kanssa. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 200.) Näin siis edellä mainittu johtamisen kontekstisidonnaisuus korostuu.

Sydänmaalakka mainitsee, että tayloristisesta johtamisesta eli käskemisen, kontrolloimisen ja korjaamisen ajoista johtaminen on siirtynyt innostuksen, innostamisen ja innovoinnin suuntaan. Hyvä johtaja osaa hallita kuitenkin molempia tyylejä ja kykenee soveltamaan niitä johtamisen eri konteksteissa. Sydänmaalakka on kehittänyt älykkään johtamisen teorian, jossa keskiössä ovat ver-

kosten ja ekosysteemin johtaminen, organisaation johtaminen, yksilöiden ja tiimien johtaminen sekä itsensä johtamisen ulottuvuudet. Kaikki nämä osa-alueet vaativat moninaisuuden ja tulevaisuuden johtamisen lisäksi strategista ajattelua sekä jatkuvan uudistumisen näkökulman. (Sydänmaalakka 2014, 9-10.)

Varhaiskasvatuksen johtamista voidaan kuvata varhaiskasvatuksen mission jäsentämisenä ja vision rakentamisena yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Siihen liittyy myös strategiatyö ja arviointi, joka on varhaiskasvatuksen kehittämisen kulmakiviä. Hujala ym. määrittelevät varhaiskasvatuksen johtajuutta varhaiskasvatuksen sisällä työskentelevien ihmisten sitouttamiseksi, jotta laatu voidaan taata sekä kehittäminen voi toteutua (Hujala ym. 1999, 71). Varhaiskasvatuksen johtajuus on palvelun luomista ja työtä yhteisön rakentamiseksi. Asioiden jakaminen, henkilöstön ja asiakkaiden voimaannuttaminen, muutoksen ja tiimien johtaminen ovat varhaiskasvatuksen johtamisen oleellisia elementtejä. (Hujala ym. 2011, 289–290.)

Uusimmat tutkimukset tuovat esille yleisesti sen, että johtajuus ei olisi vain johtajan asia vaan sitä pidetään vuorovaikutussuhteina. Jaetusta johtajuudesta voidaan puhua, kun ”...johtajuus siirtyy johtajalta henkilöstölle ja asiat koetaan yhteisiksi.” Yhteinen tekeminen edellyttää, että luottamusta, avoimuutta, yhteistä ymmärrystä ja todellisuuden yhdessä tekemistä. Tällöin johtajan tulee ymmärtää omia tunteitaan, osata kohdata erilaisia ihmisiä ja tuoda esille työntekijöiden osaaminen. Johtajaa tarvitaan kuitenkin organisaatiossa, sillä heiltä vaaditaan jaetun johtajuuden nimissä kontekstisidonnaisempaa tapaa kohdata muutoksia työkentällä. (Hujala ym. 2011, 291–292.) Juuti korostaa, että jaettu johtajuus syntyy päämäärähakuisuuden, symbolisuuden ja keskustelelevuuden samanaikaisesta esiintymisestä. Jaettu johtajuus ei saa kallistua liikaa johtajak keskeisyyden suuntaan, eikä toisaalta ryhmädynaamisten voimien tai vuorovaikutuksellisuuden saa ottaa liikaa ylivaltaa. Näiden kolmen ulottuvuuden tulisi olla tasapainossa. (Juuti 2013, 145–146.)

Varhaiskasvatuksessa jaetun vastuun ja jaetun johtajuuden nähdään kehittyvän vain silloin, kun organisaation eri tasoilla saavutetaan jaettu tietoisuus varhais-

kasvatuksen perustehtävästä. Kun varhaiskasvatuksen tehtävät ja tavoitteet koetaan yhteisiksi monella eri tasolla, henkilöstön, johtajien ja päättäjien kesken, voidaan kokea sitoutumisen ja jaetun johtajuuden kehittymistä. Kokemus siitä, että kaikilla osapuolilla on yhteiset tavoitteet, linjaukset ja vastuut varhaiskasvatuksen laadun takaamiseksi, on myös olennaista jaetun johtajuuden toteutumisen kannalta. Varhaiskasvatuksessa jaetun "... johtajuuden vaikuttavuus perustuu kattaviin, hyvin organisoituihin johtajuuden rakenteisiin ja välineisiin, jotka edistävät yhteistyötä, tiedonkulkua ja oppimista organisaatiossa ja muuttuvat joustavasti kulloistenkin johtajuustehtävien mukaisesti." (Hujala ym. 2011, 292–293.)

4.3 Päiväkodin johtajien toimenkuva

Päiväkodin johtajien toimintaympäristö on monitahoinen ja päivähoitoyksiköt ovat myös vaihtelevia kooltaan ja rakenteiltaan. Päiväkodin johtajan työn kokonaisuuteen vaikuttavat henkilöstön koulutustaso, tehtävä rakenne, lasten lukumäärä henkilöstöä kohden ja millaisten lasten kanssa ollaan tekemisissä. (LTOL 2004, 4.) Päiväkodin johtajilla voi olla vastuullaan yksi tai useampi päiväkotiyksikkö ja päiväkodin johtaja saattaa toimia ryhmässä työskentelevänä lastentarhanopettajana tai hallinnollisena johtajana, jolloin hän ei työskentele lapsiryhmään laskettuna työntekijänä.

Lastentarhanopettajaliiton (2004) mukaan joka kolmas päiväkodin johtaja vastasi erityispäivähoidosta ja noin joka viides perhepäivähoidon järjestämisestä. Päivähoitopalvelujen ulkopuolista toimintaa, esimerkiksi vastuut ruokapalvelusta, kerhotoiminnasta, pesula-, siivous- ja kiinteistöpalveluista, oli 36,5 %:lla päiväkodin johtajista. (LTOL 2004, 4.) Opetusalan ammattijärjestön mukaan (2013) päiväkodin johtajien yksiköiden vastuumäärä oli noussut aikaisempaan tutkimukseen verrattuna ja parhaimmillaan yhdellä johtajalla saattoi olla seitsemän yksikköä vastuullaan. Yli 80 % johtajista oli sitä mieltä, että tämä kehityssuunta ei ole paras mahdollinen ja heidän mielestään jokaisessa yksikössä tulisi olla oma esimiehensä. (OAJ 2013, 3.)

Varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajien koulutussisältö on kirjava. Koulutustaustaltaan eniten on opetusalan ammattijärjestön mukaan lastentarhanopettajia päiväkodin johtajan tehtävissä, mutta muita koulutuksia ovat erityislastentarhanopettaja, kasvatustieteen maisteri tai kandidaatti, sosionomi AMK tai sosiaalikasvattaja. Osa päiväkodin johtajista on lisäkouluttanut itseään esimerkiksi johtajien erikoisammattitutkinnolla tai muilla johtajakoulutuksilla. Yhä harvempi päiväkodin johtaja työskentelee opetus- ja kasvatustehtävissä, jolloin johtajan työn painopisteet ja osaamisvaatimukset ovat kallistuneet henkilöstön, hallinnon, talouden ja pedagogiikan kehittämisen johtamisen puolelle. (OAJ 2013, 1, 5.)

Päiväkodin johtajat tarvitsevat täydennyskoulutusta työ- ja virkaehtosopimusasioissa ja myös tietoteknisessä sekä hallinnollisessa osaamisessa ja esimiestaidoissa. Päiväkodin johtajan työssä on tapahtunut vuosien varrella muutoksia tehtäväkuvassa lähinnä työtehtävien laajentumisen näkökulmasta. Tällöin tulokset kyseisistä täydennyskoulutusosa-alueista ovat ymmärrettäviä kokonaisuuksia. Päiväkodin johtajilla korostuu ajallisesti muun työn osuus sekä työorganisaation tehtävät. (OAJ 2013, 10–14.)

Karila (2001, 30–35.) jakaa päiväkodin johtajan toimenkuvan viiteen eri osa-alueeseen; hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, työorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen, varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen (LTOL 2004, 6). Ensimmäinen osa-alue sisältää kotikasvatuksen tuen, henkilöstön tietoisuuden tukemisesta ja johtamisesta sekä kasvatuskulttuurin rakentamisen. Perustehtäväksi muodostuu laadukkaan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen tarjoaminen lapsille. Palveluorganisaation johtaminen koostuu hyvän palvelukulttuurin ylläpitämisestä yhteistyössä asiakkaiden kesken ja päiväkodin yhteisten linjausten ylläpitämisestä hyvän laadun ja palvelun näkökulmasta. Työorganisaation johtaminen vaatii henkilöstöhallinnollisia, työnjohdollisia taitoja, työympäristön turvallisuuden hahmottamisen ymmärrystä, laadukkaan työkulttuurin ja toimintamenetelmien kehittämisen taitoja sekä verkostoitumisaosaamista.

Jokirannan (2001, 43–45.) mukaan päiväkodin johtajan tehtäväalueisiin kuuluvat vastuu kokonaisuudesta eli talon toimivuus, kiinteistö-, ruoka-, ja siivouspalveluiden osa-alueet, yleisen linjan luominen ja opetus- sekä kasvatustyöstä vastaaminen. Näiden alle sijoittuvat asiakaspalvelu, henkilöstöjohtaminen, yhteistyö ja hallinto. Asiakaspalvelu pitää sisällään luottamuksellisen ja toimivan yhteistyön asiakkaiden kanssa. Henkilöstöjohtaminen vaatii päiväkodin johtajalta työyhteisön toimivuuden ylläpitämisen taitoja, yhteistyötaitoja henkilöstönsä kanssa, toiminnan kehittämisen taitoja, laadun valvonta sekä kasvatuksellisia ja opetuksellisia suunnittelun taitoja. Tärkeää on myös vastuun jakaminen henkilökunnan kanssa. Päiväkodin johtaja toimii työnantajansa ja päiväkotinsa edustajana verkostoituessa päiväkodin ulkopuolisiin tahoihin. Hallinnon osa-alueeseen lukeutuvat päätöksen ja sopimusten tekoon liittyvät asiat, henkilökunnan lomien, lapsiryhmän päätöksiin ja talouteen liittyvät seikat. Päiväkodin johtajan asian tuntijana toimiminen nähtiin tärkeäksi esimerkiksi asiakkaiden ohjauksen ja neuvonnan näkökulmasta sekä henkilökunnan motivoiminen, sitouttaminen ja kehittäminen perustehtävän mukaisesti.

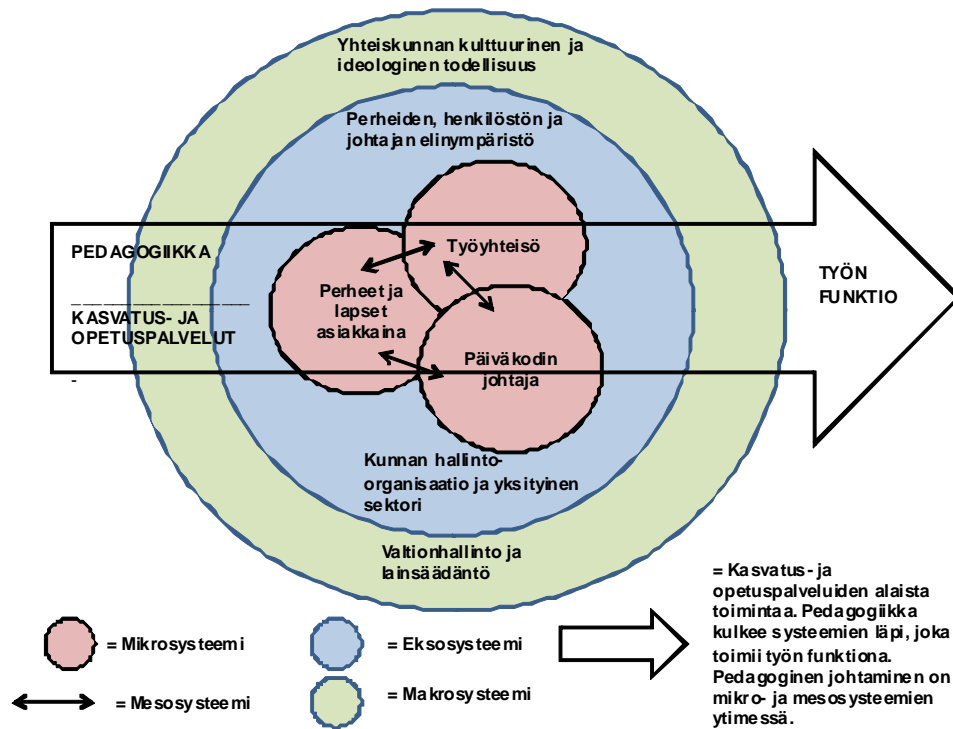
Nivalan (1999, 23–25.) mukaan päiväkodin johtajan toimenkuvaan kuuluvat päivittäisjohtamisen ulottuvuus, johon liitetään esimerkiksi viikoittain tapahtuvat toiminnot muun muassa eri tason palaverit tai henkilöstöneuvottelut ja yleisesti ihmisiin sekä asioihin liitettävät toiminnot. Hallintotyöhön liitetään Nivalan mukaan päiväkodin toiminta osana esimerkiksi kuntaorganisaatiota, eri hallinnon tason päätöksinä, resursointina tai tilastoina. Pedagoginen johtaminen ja palvelujohtaminen ovat liitettynä itse substanssiin, toiminnan sisältöön. Pedagoginen johtajuus viittaa pedagogisten visioiden ja työmenetelmien kehittämiseen. Se voidaan myös ajatella liittyvän arjen toimintoihin päivittäisjohtamisen osa-alueisiin tai hallintotyöhön, jolloin tulee keskiöön esimerkiksi pedagogisen toiminnan dokumentointi. Päiväkodin johtajan toimenkuvaan liitetty ulottuvuudet eivät ole siis yksiselitteisiä vaan toisaalta myös päällekkäisiä.

5 YKSITYISEN PÄIVÄKODIN JOHTAJUUS

5.1 Pedagoginen johtaminen, kontekstuaalisen johtajuuden malli ja palvelujohtaminen päiväkodissa

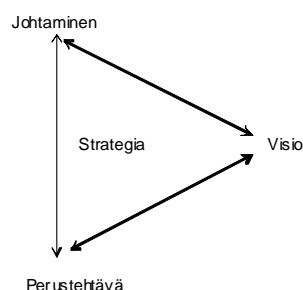
Päivittäisjohtamisella sekä hallinnoinnilla tarkoitetaan perustehtävän johtamista käytännössä. Perustehtävän "...johtajuuden tulee olla proaktiivista: siinä tulee nähdä eteenpäin, kuulla hiljaisia signaaleja, arvioida nykyistä tilaa ja visioida tulevaisuutta." Ihmisten johtaminen tarkoittaisi, että annetaan työyhteisössä kehittää pedagogiikkaa. Näin tullaan lähelle pedagogisen johtajuuden käsitettä. Pedagoginen johtajuus voidaan nähdä vastuun ottamisena varhaiskasvatustyöstä. Siihen voidaan vielä lisätä perinteiseen hallinnolliseen johtajuuteen liittyvät osa-alueet. Pedagogiseen johtajuuteen liitettäviä tehtäviä ovat muun muassa kasvatustehtävän johtaminen, varhaiskasvatussuunnitelmatyö ja toiminnan kehittäminen henkilökunnan kanssa keskustellen esimerkiksi eri palavereissa ja eri prosesseja tukien. (Hujala ym. 2011, 290–297.)

Varhaiskasvatuksen aikaisemmat johtajuustutkimukset ovat painottuneet mikrotason tarkasteluihin, mutta tämän hetkiset suuntaukset keskittyvät tarkastelemaan johtajuutta yhteisenä vastuualueena. Näin ollen jokainen työntekijä on vastuussa perustehtävän mukaisesta työstä organisaatioissa vieden sitä eteenpäin yhteistyössä johtajan kanssa. (Hujala ym. 2011, 288.) Tällöin voidaan puhua Bronfenbrennerin käsittein Nivalan (1998) kontekstuaalisen johtajuuden mallin (kuvio 7) mesotason kokonaisuudesta eli johtajan, työyhteisön sekä asiakkaiden välisestä tiiviistä vuorovaikutuskentästä. Eksotasolla muun muassa kunnanhallinto-organisaation ja yksityisen sektorin varhaiskasvatuksen yhteistyökuviot tulevat johtajuuden tarkastelun keskiöön. Varhaiskasvatuksen johtajuus tulisi nähdä myös makrotasoisena ilmiönä lainsäädäntö ja yhteiskunnan kulttuuriset vaikutukset mukaan luettuina (Hujala ym. 2011, 288).



Kuvio 7. Kontekstuaalisen johtajuuden malli (Nivalan 1998 mallista mukailen).

Nivala yhdistää johtamisen, perustehtävän ja vision kontekstilähtöisessä johtajuusajattelussaan (kuvio 8). Näitä kolmea ulottuvuutta yhdistää organisaation strategiatyö. Johtamisen elementit kumpuavat perustehtävästä ja kuljettavat sitä eteenpäin. Malli korostaa varhaiskasvatusnäkömyksen kontekstuaalista rakentumista, jossa johtajuus nähdään varhaiskasvatuskontekstin ja varhaiskasvatuksen perustehtävän näkökulmasta. (Hujala ym. 2011, 288.) Hujalan ym. tutkimusten valossa voidaan johtajuuden kontekstuaalista näkemystä ajatella ympäristöön sitoutuvaksi tarkastelutavaksi. Näin johtajuuden sisällöllisen työn merkitys korostuu ja johtajan sekä ympäristön vuorovaikutuksellinen elementti tulee keskiöön työn onnistumisen kannalta. (Fonsén 2008, 42.)



Kuvio 8. Kontekstuaalinen johtajuus: Johtajuuden perustehtäväperustainen malli Nivalan (2007) mukaan (Hujala ym. 2011, 289).

Kontekstuaalisen johtajuuden mallia on hyvä tarkastella osaltaan Bronfenbrennerin (1989) ekologisen teorian (ks. Puroila & Karila 2001, 216) jatkokehittelyjen näkökulmasta. Bronfenbrenner antaa painoarvoa yksilön ajattelulle, persoonalle ja temperamentille jatkotutkimuksissaan sekä korostaa yksilön aktiivista roolia kehityksensä rakentajana (Bronfenbrenner 1989, Puroila & Karila 2001, 216 mukaan.) Tällöin nämä osa-alueet tulee huomioida myös johtajuuden kontekstuaalisessa mallissa. Päiväkodin johtajan yksilöllisillä ominaisuuksilla on merkitystä eri tasoja punnitessa ja erityisesti päiväkodin arjessa mikro- ja mesosysteemitasoilla. Tällöin johtajan, työyhteisön ja asiakkaiden vuorovaikutukselliset kentät ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja se miten johtaja tulkitsee työntekijöitään yksilöinä ja ryhmänä.

Päiväkodin johtajalla tulee olla tietämystä piirreteorioista, ryhmän peruskäsitteistä, kehitysvaiheista ja ilmiöistä sekä temperamentin vaikutuksista työyhteisössä. Näin johtaja pääsee analysoimaan tarkemmin omaa työntekijäjoukkoaan ja kykenee osaltaan ennakoimaan erilaisia ristiriitatilanteita tai miten hänen tulee käyttäytyä esimerkiksi muutoksen edessä ja eri ympäristöissä, jotta työntekijät motivoituvat tulevaan. Tämän hetken työyhteisöissä pitää tiimeissä korostua "...itseohjautuvuus, yhteinen tavoite, yhteisvastuu, yhteisesti sovitut toimintatavat ja pelisäännöt sekä yhteinen päätöksentekoprosessi, jossa kaikkien osaaamista hyödynnetään optimaalisesti." Tiimien roolien selkeys, hyvin suunnitellut menettelytavat ja säännöllinen tiimin toiminnan arviointi ovat tutkimusten mukaan olennaisia tiimin kehityksen tukipilareita. (Isoherranen ym. 2008, 87.) Näin johtajalla tulee olla tietous erilaisista rooleista ja taitavat vuorovaikutustaidot esimerkiksi eri tason palavereihin osallistuessa tai työhyvinvoinnillisia työyhteisön haasteita kohdatessa.

Toimintaympäristön kansainvälistyminen, työvoiman ja asiakaskunnan monikulttuurisuuden lisääntyminen, teknologian kehittyminen ja sen hyödyntäminen, verkostoituminen sekä toimialojen lähentyminen ja sulautuminen luovat haasteita niin yleisesti palvelualoilla kuin varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajille. (Wiskari 2009, 51–55). Yksityisen päivähoidon näkökulmasta on olennaista päiväkodin johtajien hallita palvelujohtamisen elementtejä ja erityisesti miten liike-

toimintaa johdetaan palvelukilpailussa ja toimintaympäristön muutoksen keskeillä (Grönroos 2015, 269). Yrityksen toimitusjohtajalla on tärkein rooli tässä, mutta yksiköiden päiväkodin johtajat vievät palvelustrategiset osa-alueet käytäntöön ja ylläpitävät niitä yhdessä henkilökunnan kanssa.

Palvelujohtamisen osa-alueita voidaan määritellä esimerkiksi asiakassuhteiden kokemuksellisen kokonaislaadun ymmärtämisenä ja sen huomioimisena. Ymmärrys yrityksen tuottamista hyödyistä ja laadun saavuttamisesta on olennaista. Samoin se, että saadaan yritys toimimaan niin, että saavutetaan eri osapuolta hyödyttävät tavoitteet. Asiakkaat ovat keskiössä, jolloin heidän kokemalla laatu- ja arvokäsityksillä on suuri merkitys palveluita johdettaessa. Tällöin kysymykset siitä miten asiakkaille tuotetaan heidän haluamaansa ja heidän toimintojaan tukevaa palvelua ovat keskiössä sekä miten yritys hallitsee käytettävissä olevia resurssejaan, jotta kyetään tuottamaan palvelupohjaista arvoa asiakkaille. (Grönroos 2015, 270.) Kontekstuaalisen johtajuuden malli tukee päiväkodin johtajan työtä muuttuvassa ympäristössä myös palvelujohtamisen näkökulmasta.

Palveluohjauksella on tärkeä rooli palvelujohtamisen näkökulmasta yksityisille päivähoidon tuottajille. Palveluohjauksella viitataan asiakastyön menetelmään (case management) sekä palveluiden yhteensovittamiseen organisaatioiden tasolla (service coordination). Palveluohjaus on asiakasprosessi ja sen tarkoituksena on kartoittaa asiakkaan yksilölliset palveluntarpeet sekä löytää asiakkaalle tarpeisiin parhaiten vastaavat palvelut. Palveluohjauksessa pyritään avoimeen ja tasapuoliseen vuorovaikutussuhteeseen asiakkaan kanssa, dialogisuus painottuu siis vahvasti tämän työmenetelmän kohdalla. (Hänninen 2007, 11–12.)

5.2 Henkilöstöjohtaminen päiväkodissa

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä määritellään yleisesti laajaksi kokonaisuudeksi. Se ”...sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio.” Henkilöstöjohtaminen voidaan tämän määritelmän mukaisesti jakaa

kolmeen laajaan osa-alueeseen; Henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM, Human Resource Management), työelämän suhteiden hoitamiseen (IR, Industrial Relations) ja johtajuus sekä esimiestyöhön (Leadership). HRM viittaa nimensä mukaisesti organisaation työntekijöihin, jotka ovat organisaation voimavara ja joita tulee johtaa olemassa olevien resurssien mukaisesti. IR käsittää työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoidon, johon liittyy vahvasti esimerkiksi työehtosopimukseen liittyvät osa-alueet. (Viitala 2013, 20–22.)

Käytännön johtaminen ja esimiestyö viittaavat henkilöstöjohtamisen näkökulmasta esimerkiksi palkitsemiseen, työntekijöiden kehittämiseen ja motivoimiseen, arvioimiseen ja kannustamiseen pitämällä yllä hyvää yrityskulttuuria. Hallinnoinnin osa-alue henkilöstöjohtamisessa sisältää muun muassa palkkausjärjestelmät, koulutusjärjestelmät, työsopimukset ja työterveyshuollon kokonaisuuden. Henkilöstötoiminnot ovat sen sijaan organisaation vastuu- ja toimintakokonaisuuteen liittyviä. Näihin kuuluvat muun muassa rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen ja hyvinvoinnilliset tekijät. (Viitala 2013, 21–22.)

Henkilöstöä johdettaessa päiväkodin johtaja joutuu väistämättä tilanteisiin, joissa hänen tulee käyttää direktio-oikeuttaan eli työnjohto- ja valvontaoikeuttaan. Johtajalla on oikeus puuttua esimerkiksi työvuorojärjestelyihin ja hän on vastuussa työaikalain noudattamisesta. Henkilökunnan itsensä päätettäväksi ei voida siirtää esimerkiksi työn ja työajan suunnittelua. (Mäki 2012.) Yksityisen sosiaalialan työehtosopimus on yksityisen päiväkodin johtajan tukena muun muassa näissä tilanteissa.

Henkilöstötoimintoja ajatellen rekrytoinnin kautta voidaan vaikuttaa henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstölle voidaan luoda myös muun muassa kehittämissuunnitelmamalli, johon on kirjattu esimerkiksi kehittymistavoitteet, toimenpiteet, edistyminen ja saavutetut tavoitteet osaamiselle (Viitala 2008, 259). Henkilöstön kehittämistä ohjaa ja johtaa esimerkiksi päiväkodissa päiväkodin johtaja ja hän voi yhdistää muun muassa kehityskeskusteluihin kehittämissuunnitelmamallin täydentämisen. Näin saadaan kartoitettua koulutustarpeita ja täydennettyä koulutussuunnitelmia.

Henkilöstötoimintojen työhyvinvoinnillista johtamista voidaan kuvata strategisen johtamisen, henkilö- ja asiajohtamisen sekä hallinnollisten asioiden hoitamisen näkökulmista. Strateginen johtaminen pitää sisällään muun muassa työhyvinvoinnin todellisuuden ja millaista työhyvinvoinnin tasoa tavoitellaan. Työpaikoille suositellaan omaa työhyvinvointiohjelmaa tai esimerkiksi työsuojelun vuosikelloa, josta voidaan tarkemmin havainnoida eri osa-alueita kuukausittain. Henkilöjohtaminen liittyy vahvasti henkilöstön ajattelu- ja toimintamalleihin sekä osaamisen osa-alueisiin muun muassa kehityskeskusteluissa. Asiajohtaminen liittyy työhyvinvointitiedon soveltamiseen työpakalla sekä seurantaan, muun muassa riskikartoituksen kautta, ja arviointiin. Hallinnollisten asioiden hoito tarkoittaa sitä, että johtaja varmistaa palvelussuhteeseen, yleiseen yhteistoimintaan, viranomaissuhteisiin ja lupamenettelyihin, vakuutusyhtiöihin ja töiden järjestelyihin liittyvät asiat. (Tarkkonen 2012, 78–84.)

Parhaimmillaan aineelliset ja aineettomat muodostavat tiiviin kokonaisuuden henkilöstön palkitsemisessa. Edut, työn sisältö, palaute, työssä kehittyminen, vaikuttamismahdollisuudet tai työympäristö ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta ja ovat henkilöstöjohtamisessa huomioon otettavia seikkoja. Palkitsemisella pyritään viemään organisaatio kohti omaa strategista tavoitettaan. Toisaalta menestyneellä organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet palkita ja sitouttaa henkilöstöä. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21–23.)

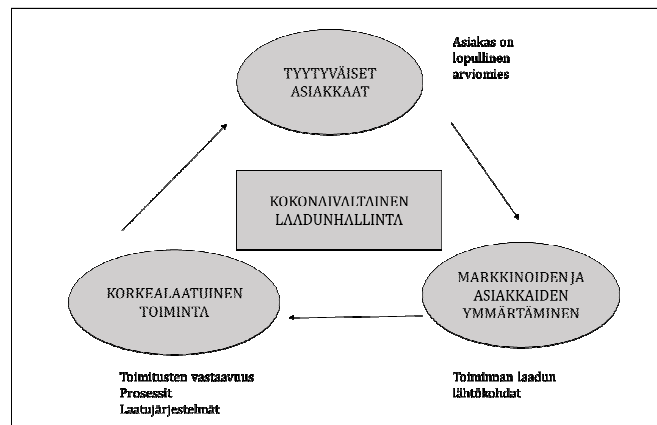
Henkilöstöjohtaminen vaatii myös sen, että päiväkodin johtajalla tulee olla laaja tietous päivähoitoa koskevista laeista ja asetuksista. Arjessa törmää sellaisiin tilanteisiin, joihin ei löydy vastauksia varhaiskasvatuslain tai päivähoitoasetuksen piiristä. Päivähoidon sääntelyä löytyy muun muassa perustuslain, YK:n lapsen oikeuksien sopimuksen, lapsenhuoltolain ja lastensuojelulain sisältä. Nämä lait ja sopimukset liittyvät muun muassa lapsen yksityisyyden, koskemattomuuden, huoltajien tehtävien ja lastensuojeluilmoitusten osa-alueisiin. Salassapitoon liittyvät seikat on huomioitu muun muassa julkisuuslain, henkilötietolain ja sosiaalihuollon asiakaslain yhteydessä. Esiopetuksen ulottuvuus on huomioitu perusopetuslaissa ja vahingonkorvauslaki liittyy muun muassa yhteisvastuuseen sekä korvausvastuuseen liittyviin seikkoihin. (Mahkonen 2012, 47–49.)

Yksityisen päiväkodin johtajalla tulee olla hallussa myös palveluseteliin kuuluvat osa-alueet eli esimerkiksi palvelusetelisääntökirja ja palvelusetelilainsäädäntö. Turun kaupungissa yksityinen päivähoito järjestetään asiakkaille muun muassa palvelusetelin muodossa.

5.3 Kehittäminen päiväkodissa

Kehittäminen voidaan määritellä konkreettisena toimintana, jolla on selkeä tavoite. Kehittäminen etenee usein prosessin omaisesti eteenpäin, mutta vaiheet saattavat kehittämistyössä olla erilaisia. Kehittämisen kohde, laajuus tai lähtökohta voivat olla erittäin vaihtelevia. Kehittämisellä voidaan tavoitella esimerkiksi jonkin toimintatavan tai rakenteen muutosta, rajattuja tai laajempia uudistuksia, se voi olla ulkopäin tai sisältäpäin aseteltu tavoite, hankeperustainen tai jatkuvaa organisaation kehittämistoimintaa, kokeilevaa tai hyväksi havaitun toimintatavan levittämistä sekä toimitusprojektin omaista toimintaa. Kehittäminen voidaan nähdä esimerkiksi käytännöllisenä asioiden korjaamisena, parantamisena tai taidon ja tiedon siirtämiseen tähtäävänä toimintana. (Toikko & Rantanen 2009, 14–15.)

TQM (Total Quality Management) on kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli. Johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen sisältyy laatu, mutta enenevässä määrin kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan on tullut mukaan asiakaskeskeisyys. Kokonaisvaltaista laadunhaalintaa voidaan kuvata edellä olevan kuvan (kuvio 9) mukaisesti, joista jokainen osa-alue on keskeinen laadun kokonaisvaltaisessa toteutumisessa. Asiakkaina voidaan nähdä varsinaisen asiakkaan lisäksi myös muut sidosryhmät (esimerkiksi yhteistyökumppanit, tulevat asiakkaat), joiden ulkopuolinen arvio tuotteen kokonaislaadusta on oleellinen. Näiden arvioiden pohjalta toimintaa voidaan jälleen kehittää. (Lecklin 2006, 17–18.)



Kuvio 9. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19).

Asiakastyytyväisyyden määrittelee se, millaisia kokemuksia palvelusta on tai millaisia odotuksia sille on asetettu. Yrityksen tulisikin kyetä vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja täyttämään palvelusta annetut lupaukset. Mikäli yritys ei kykene vastaamaan edellä mainittuihin vaatimuksiin, syntyy lupausten ja odotusten välille laatuaukko. Asiakastasoja voi olla erilaisia: ulkoisia, sisäisiä, välillisiä ja välittömiä. Tällaisia voivat olla varsinaisten maksavien asiakkaiden lisäksi muut sidosryhmät ja yhteistyötahot sekä yksittäiset työntekijät yhteisöjen sisällä kuten esimiehet. Yritysten on huomioitava potentiaaliset asiakkaat, jotka eivät vielä ole kenenkään asiakkaina sekä kilpailijayritysten asiakkaat. (Lecklin 2006, 79–82, 91–92.)

Johdon vastuu ja sen rooli on merkittävä jatkuvan arvioinnin ja laadunhallinta järjestelmän jatkuvan parantamisen toteuttamisessa. Asiakas on vuorovaikutusprosessien molemmissa päissä tässä laadunhallintajärjestelmässä, sillä hänestä on kiinni prosessin tarpeet ja asiakastyytyväisyyttä arvioidaan tuotoksen valmistuessa. Palautetta hyödynnetään muun muassa prosessien parantamiseen. Organisaation tulee määrittää resurssit, joita hyödynnetään laadunhallintajärjestelmän toteuttamiseen tai asiakastyytyväisyyden lisäämiseen ja on myös arvioitava tarvittava osaaminen ja koulutetut työntekijät. Tuotetta tai palvelua toteutettaessa on huomioitava suunnittelun tärkeys, vastuut, ohjaus ja dokumentointi. Mittaus, analysointi sekä parantaminen ovat myös tärkeitä ulottuvuuksia laadunhallintajärjestelmän arvioinnissa. Tässä prosessin vaiheessa muun muassa mitataan asiakastyytyväisyyttä. (Lecklin 2006, 309–313.)

Laatutekijöitä määriteltäessä päivähoidossa voidaan hyödyntää esimerkiksi päivähoidon laadunarviointimallia, jossa arvioidaan palvelutaso, puitetekijät, välillisesti ohjaavat tekijät, prosessi- ja vaikuttavuustekijät. Palvelutasolla arvioidaan palvelun riittävyttä ja saatavuutta, puitetekijöillä muun muassa lapsiryhmän koostumusta tai ihmissuhteiden pysyvyyttä, välillisillä tekijöillä kasvatuskumppanuutta tai johtajuutta. Prosessitekijöillä arvioidaan perushoitoa tai toiminnan suunnittelua ja vaikuttavuustekijöillä lapsen kasvua, kehitystä sekä oppimista ja vanhempien tyytyväisyyttä. Kaikista näistä osa-alueista määritellään myös laatuvaatimukset sekä laatutavoitteet. Laatuvaatimukset pohjautuvat muun muassa varhaiskasvatusalan lakeihin, asetuksiin ja suunnitelmiin. (Hujala ym. 1999, 77–79.)

Päiväkodin johtajat johtavat moniammatillisia päivähoitoyksiköitä ja näin haasteita luo moninaisen osaamisen hallinta ja tukeminen tasaisen laadun varmistamiseksi. Päiväkodin johtajuuden lähiympäristöä kuvaa hyvin henkilökunnan koulutus- ja osaamistausta. Tällä on merkitystä muun muassa sen kannalta, kuinka itseohjautuvaa ja osaavaa henkilökuntaa johtaja voi odottaa päiväkodissaan olevan. Jos henkilökunnan osaamisen taso on alhainen, tulee päiväkodin johtajan kiinnittää enemmän huomiota strategiaan perustuvaan osaamisen johtamiseen esimerkiksi hyödyntämällä osaamiskartoituksia, koulutussuunnitelmia, huomioida osaamisen taso rekrytoinnissa tai kehityskeskusteluissa. (Karila 2004, 17–18.)

Päiväkodin henkilökunta voi oppia oppivien jäsentensä avulla. Tarkkailemalla virheiden takana olevaa toimintaa, päästään vaikuttamaan sisälle organisaation ja henkilökunnan osaamisen toimintamalleihin. (Tuomi & Sumkin 2012, 13.) Laadukas ja lapsen kehitystä tukeva yhtenäinen kasvatus- ja opetuskulttuuri syntyy johtajan aktiivisen kasvatuksen ja opetuksen johtamisen tuloksena. (Karila 2004, 18).

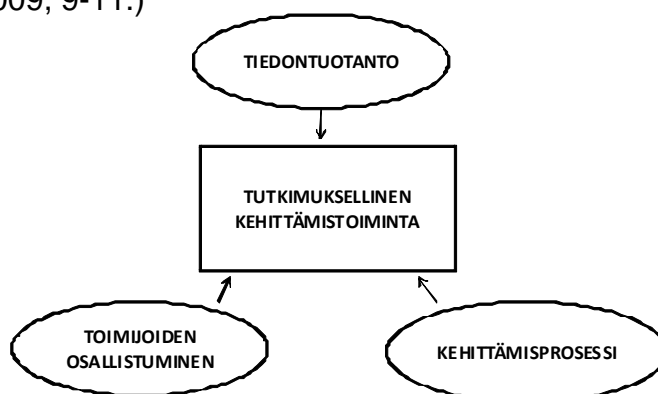
Yksityisten päiväkotiyritysten kannalta sosiaali- ja terveydenhuollon laadullisia kriteereitä valvoo ja ohjaa aluehallintovirasto. Aluehallintoviraston toiminnan tavoitteet perustuvat voimassa olevaan hallitusohjelmaan. Virasto valvoo toimialueittain, että peruspalveluiden saatavuus sekä laatu on taattu lain mukaisin

velvoittein ja kunta ohjaa ja valvoo alueittain yksityisten palveluiden toimintaa. (Aluehallintovirasto 2013.) Laki ja asetus yksityisistä sosiaalipalveluista luovat raamit siihen, miten yksityisiä palveluita käyttävän asiakkaan palvelut takaavat laadukkaat sosiaalipalveluiden kriteerit (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922; Sosiaali- ja terveysministeriön asetus yksityisistä sosiaalipalveluista 28.9.2011/1053).

6 KEHITTÄMISTOIMINNAN TOTEUTUMINEN

6.1 Kehittämishanke prosessina ja kehittämishankkeen menetelmät

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmina voidaan pitää kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon ulottuvuuksia (kuvio 10). Kehittämistoiminnan metodinen osuus tulisi rakentua näiden osa-alueiden ympärille. Kehittäminen alkaa toiminnan perusteluista ja organisoinnista ja etenee toteutuksen ja arvioinnin osuuksiin. Kehittämistoiminnassa on usein mukana monia toimijoita erilaisine intresseineen ja vastuualueineen. Kehittämistoiminnan tiedontuotannon osalta tutkimusta voidaan hyödyntää kehittämisessä esimerkiksi tukeutumalla tutkimustietoon. Kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuus ja siirrettävyys mahdollistuu tutkimustietoa hyödynnettäessä. (Toikko & Rantanen 2009, 9-11.)



Kuvio 10. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10).

Tutkimus- ja kehittämistoimintaa voidaan erotellen kuvata tutkimuksen puolesta tiettyihin tutkimuskysymyksiin vastaamisena ja tiettyjä tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, kun taas kehittämistoiminnassa kehitetään selkeästi muun muassa jotain palvelua tai tuotetta. Tiedon luotettavuus on ehtona tutkimuksen tutkimusmenetelmissä ja -prosesseissa, kun taas kehittämistoiminnassa itse tiedon konkreettinen hyödyntäminen on tärkeintä. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan raja on häilyvä ja näin siis näiden kahden tavan erottaminen on välillä haasta-

vaa. (Toikko & Rantanen 2009, 156.) Tämän vuoksi on hyvä tuoda esille jonkin verran myös tutkimuksellista näkökulmaa kehittämismenetelmiin.

Kehittämishankkeessa käytettävät tiedonhankintamenetelmät ovat suhteellisen samanlaisia kuin tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät, mutta niitä saa käyttää astetta vapaammin. Tiedonhankintamenetelminä voidaan pitää esimerkiksi kyselylomakkeita tai sähköpostia, joilla kerätään usein määrällistä tietoutta tai haastatteluja esimerkiksi tarkoin määriteltä eli strukturoitua haastattelua, teemahaastattelua tai avointa haastattelumuotoa. Kehittämispäiväkirjat, kuvittaminen, valmiit materiaalit sekä dokumentit (esimerkiksi videointi, nauhoitukset, tilastot, käsikirjat, nettisivut) ovat myös hyviä tiedonhankintamenetelmiä kehittämishankkeessa. Kehittämismenetelminä voidaan pitää muun muassa kokeilevaa toimintaa, jolloin tuotetta testataan ja kokeillaan miten se toimii käytännössä sekä asiantuntijamenetelmät esimerkiksi fokus-ryhmät. (Salonen 2013, 22–24.)

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä voidaan pitää merkitysten tulkintaa, jossa korostuu ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden tarkastelu. Tutkimusaineistona saattavat olla esimerkiksi erilaiset elämäkerrat, päiväkirjat, sanomalehdet, nauhoitteet tai muut arkistoidut materiaalit. Laadullista tutkimusaineistoa kerätään ihmisten kokemusten muodossa esimerkiksi haastatteleamalla; lomakkeen, eri teemojen tai avoimen haastattelun tavoin. (Vilka 2005, 100–101.)

Tämän kehittämistoiminnan kehittämisprosessia voidaan kuvata Salosen esittämällä konstruktivisella mallilla, jossa yhdistyvät sekä lineaarimallin että spiraalimallin toteutuksen osa-alueita (Salonen 2013, 16). Yhteisöllisyyden kriteeri on toteutunut kehittämishankkeessa johtoryhmän ja koko yrityksen sisällä toteutuvana kehittämistyönä, johon kaikki työntekijät ovat saaneet osallistua jossain kehittämistyön prosessin vaiheessa. Kehittämishankkeessa on tuotteen osalta kehittämistyö edennyt osaltaan spiraalimallin mukaisesti. Työntekijöiden yhteinen ja kehittäjän suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi ovat muodostaneet tiiviin vuorovaikutuksellisen kentän (Toikko & Rantanen 2009, 66).

Päiväkodin johtajien osuus on ollut suurempi kehittämismenetelmiä käytettäessä, mutta kaikki yrityksen työntekijät ovat saaneet mahdollisuuden osallistua

tuotteen arviointiprosessiin. Kehittämismenetelmät ovat fokusryhmän osalta osallistavia, mutta yhteiset osallistavat johtoryhmän kokoukset ovat olleet suuri anti kehittämistyön sisällön ideoinnin, suunnittelun, kootun aineiston, toteutuksen ja kehittämistoiminnan arvioinnin suhteen. Kehittämistoiminnan mentori-ryhmänä on toiminut päiväkodin johtajien johtoryhmä ja kehittäjän henkilökohmainen mentor yrityksen sisältä. Vuorovaikutus on ollut tiivistä näiden osapuolten kesken erityisesti kehittämistoiminnan tuotteen sisältöä suunniteltaessa, toteutettaessa sekä arvioitaessa.

Kehittämishankkeen alustavat keskustelut kehittämishankkeen aihe-alueesta toimitusjohtajan ja päiväkodin johtajien kanssa olivat hyvä pohja miellekartoille (Mind map) ja käynnistivät kehittämishankkeen ideointivaiheen. Keskustelut antoivat hyvän suunnan aiheen valintaan ja sen kartoitukseen. Yrityksen toimitusjohtaja oli mukana tukemassa päiväkodin johtajien työtehtävien yhtenäistämistä sekä toisaalta niiden esille tuomista. Miellekartta on kehittämismenetelmä, joka kuuluu kuvallisiin tekniikoihin kehittämishankkeen sisällä (Salonen 2013, 22). Ideointivaiheen alustava vapaamuotoinen sähköposti kysely päiväkodin johtajille, jotka sisälsivät kysymyksiä hyvistä päiväkodin johtajien käytännöistä ja mahdollisista unelmista työkentällä, olivat antoisia kehittämishankkeen aiheen suunnan näyttäjiä ja autoivat tuotteen sisällön hahmottamisessa.

Päiväkirja voi sisältää strukturoimattomia osa-alueita tai tarkoin määriteltäviä kysymyksiä. Tekstin analysoiminen saattaa tuottaa haasteita aineiston tulkinnan suhteen. Päiväkirjaa käytettäessä yhteistyö osallistujien kanssa on tärkeää ja heidän on hyvä tietää mitä heidän on tehtävä, miksi ja milloin. Päiväkirjojen aineisto on pidettävä luottamuksellisena ja nimettömänä. (Hirsjärvi ym. 2007, 213–215.)

Kehittämishankkeen toteutusvaiheessa työpäiväkirjat antoivat konkreettisen arjen kuvauksen päiväkodin johtajien työtehtävistä yhdessä kuukaudessa ja loivat päälinjoja tuotteen sisällölle. Työpäiväkirjoja työsti viiden yksikön päiväkodin johtajat ja he saivat ilmaista työpäiväkirjoissaan melko avoimesti päivän toimintoistaan. Kehittäjä esitteli päiväkodin johtajien johtoryhmässä miksi työpäiväkirjoja tulotisiin käyttämään kehittämishankkeessa ja mitä ne antaisivat kehit-

tämishankkeen tuotteen sisällölle. Tarkentavassa sähköpostissa päiväkodin johtajille annettiin tarkemmat tiedot miten päiväkirjaa voi käyttää oman työn raportointiin ja millä aikavälillä työpäiväkirja tulisi luovuttaa eteenpäin kehittämiss-hankkeen aineistoksi. Kehittäjä kertoi myös aineiston luottamuksellisuudesta.

Toteutusvaiheessa kerätty aineisto koottiin seuraavaksi yhteen ja hyödynnettiin aikaisempien vapaamuotoisten sähköpostikyselyiden kautta muodostuneita luokkia. Luokat ja tuotteen sisältö muodostuivat seuraavanlaisesti; pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja varhaiskasvatuksen kehittäminen sekä laadunhallinta. Kehittäjä tulkitsi työpäiväkirjojen vastauksia myös teoriaa hyödyntäen ja luokitteli värikoodein vastaukset pääluokkien alle. Muuttamalla vastauksien yhteislukumäärän sadan prosentin lukumääräksi, saatiin pääluokille prosentuaaliset lukumäärät laskettua ja työpäiväkirjojen tulokset havainnollistet-tua visuaalisesti. Työpäiväkirjojen tulokset esiteltiin toimitusjohtajalle ja päivä-kodin johtajille piknik-risteilyllä vastavuoroisen keskustelun kautta.

Luokittelua voidaan pitää yksinkertaisena aineiston järjestämisen tapana ja toi-saalta ”...kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin.” Määriteltäessä aineis-tosta luokkia ja laskemalla luokkien esiintymismäärät, voidaan aineisto esitellä esimerkiksi taulukoina tai sektoreina. Tätä pidetään kuitenkin alkeellisena laa-dullisen analyysin sisällön teemoitteluna. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 93.)

Aineiston analyysiä on toisaalta tuotettu aineistolähtöisesti, mutta siinä on hyö-dynnetty teoriaa taustalla. Luokkien teoreettiset viitekehykset löytyvät johtajuu-den tutkimuksista ja tätä tietoutta on hyödynnetty mahdollisimman laajasti. Tällä tavalla aineiston tulkinnat eivät pohjaudu täysin kehittäjän tulkintoihin vaan siinä on teoreettisia kytkentöjä. Näin siis kehittäjä ei ole ainoastaan käyttänyt analyys-sissä päättelyn logiikkaa, jota voidaan kutsua induktiiviseksi analyysiksi vaan myös abduktiivista päättelyä. Abduktiivista päättelyä kuvaa teoriaohjaava ana-lyysin päättelyn logiikka. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 96–97.)

Kehittämishankkeen toteutusvaiheessa käytettiin myös aineistoa syventävänä tekijänä fokusryhmähaastattelua. Haastatteluryhmä muodostui Lastentalo Mu-kulax Oy:n päiväkodin johtajista eli ryhmän jäsenet tunsivat jo entuudestaan

toisensa. Haastattelulle oli varattuna oma rauhallinen paikka ja ennalta sovittu aika. Kehittäjä oli lähettänyt sähköpostitse kutsun kaikille päiväkodin johtajille fokusryhmähaastatteluun ja kertoi alustavasti haastattelun merkityksestä ja etenemisestä. Haastattelun kysymykset koostuivat päiväkirjan teemoista ja päiväkodin johtajat saivat vapaasti vastata kysymyksiin. Haastattelija pyrki siihen, ettei johdattele haastateltavia, mutta auttoi muutamilla tukikysymyksillä heitä hiljaisuuden keskellä.

Fokusryhmähaastatteluilla saadaan esimerkiksi tietoutta ryhmien dynamiikasta tai niiden sisäisistä normeista, mutta se sopii myös myöhemmän tutkimuksen valmisteluihin, täydentämään muilla menetelmillä saatuja tuloksia (aikaisemman analyysin syventäminen) ja yleisesti laajentamaan tutkimusotetta. Fokusryhmi-en rinnalle suositellaankin käytettäväksi muita menetelmiä, sillä ryhmä ei anna yksilöä koskevaa tietoutta ja tilannesidonnaisuus saattaa vaikuttaa ryhmähaastatteluissa. Fokusryhmissä saadaan kuitenkin esille esimerkiksi se, pitävätkö haastateltavat tuotteesta. (Parviainen 2005, 53–54.)

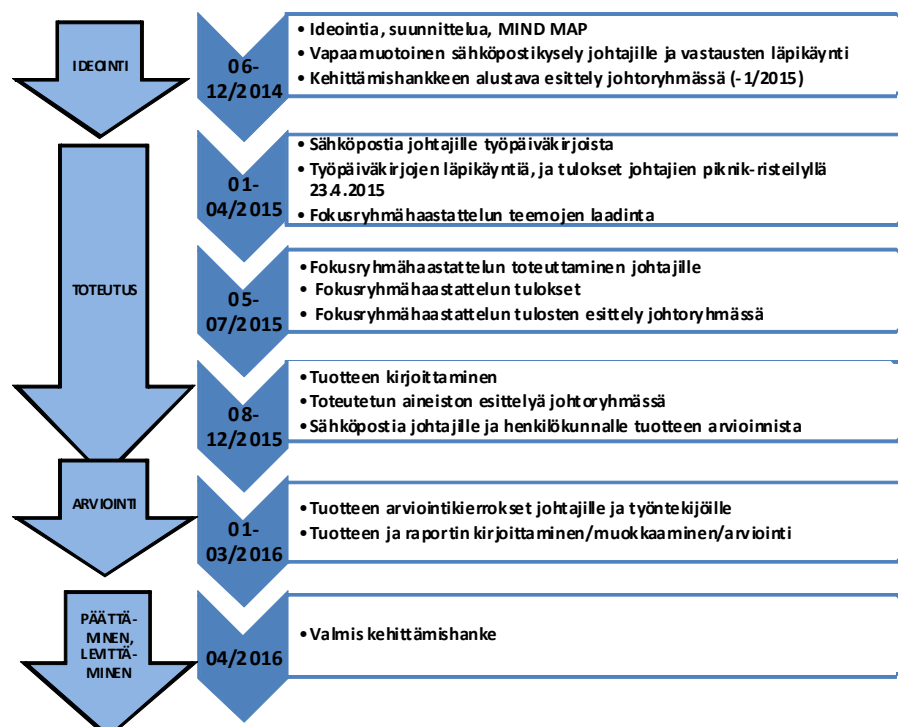
Fokusryhmä sopii siis käyttäjien tarpeiden, mieltymysten, subjektiivisten reaktioiden, uusien palveluiden tai tuotteiden tutkimiseen. Fokusryhmiä voidaan hyödyntää kaikissa suunnittelun eri vaiheissa. (Parviainen 2005 55–56.) Ryhmiä muodostettaessa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon sen mahdollinen kontrolloiva vaikutus, jolloin ryhmässä voi olla dominoivia henkilöitä ja näin muiden mielipiteet jäävät taka-alalle. Nämä seikat on huomioitava tulkitessa tuloksia ja tehdessä johtopäätöksiä. Ryhmä voi kuitenkin vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi väärin ymmärrysten korjaamisessa ja on yleisesti tehokas tiedonkeruun muoto. (Hirsjärvi ym. 2007, 205–206.)

Fokusryhmätilanteessa tulisi ensin esittää yleiset kysymykset ja sitten tarvittaessa kysyä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelija voi jo haastattelutilanteessa tehdä muistiinpanoja ja muita merkintöjä. Fokusryhmissä voidaan käyttää myös lomakekyselyitä ja ryhmähaastatteluja voidaan pitää tarpeen vaatiessa useampiakin kertoja. Fokusryhmähaastattelu voidaan tallentaa ääni- tai videotallenteella, mutta haastattelijoiden tulee tietää asiasta etukäteen. Fokusryhmän ai-

neiston analyysi menetelminä voidaan pitää litterointiin, nauhoituksiin, muistiinpanoihin tai muistinvaraiseen perustuvia analyyskejä. (Parviainen 2005, 59.)

Kehittämishankkeessa käytettiin toteutusvaiheessa aineistoa analysoidessa nauhoitetun materiaalin muistiinpanoja eli analyysissä yhdistettiin kahta eri menetelmää. Nauhoitettu materiaali oli tukemassa haastateltaessa tehtyjä muistiinpanoja. Useimmiten moderaattorit käyttivät kahta viimeisintä menetelmää, jolloin moderaattori hyödyntää muistiinpanojaan kertoessaan suullisesti tuloksia raportojalle muistinvaraisesti (Parviainen 2005, 59).

Kehittämishankkeen arviointivaiheessa vuoden 2016 vaihteessa tuote lähetettiin arviointikierrokselle toimitusjohtajalle, päiväkodin johtajille ja työntekijöille. Näin saatiin palautetta tuotteen kokonaisuudesta, ulkoasusta ja toimivuudesta käytännössä. Kehittämishankkeen päättäminen tapahtui huhtikuussa 2016 ja valmistuote, Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajien opas, saatiin mukaan käytännön kokeiluun. Kuviossa 11 näkyy koko kehittämishankkeen aikataulus ja vaiheistus.



Kuvio 11. Kehittämishankkeen kehittämisprosessin aikataulu ja vaiheistus (Heikinmatti, 2016).

6.2 Ideointi- ja suunnitteluvaihe 2014–2015

Kehittämishankkeen idea sisältää mahdollisen kehittämistarpeen ja suuntaa antavan kehittämistehtävän, toimintaympäristön sekä muut toimijat ja heidän osallistumisen osa-alueet, joihin heidän tulisi sitoutua. Kehittämishankkeen aloitusvaiheessa on hyvä keskustella muiden toimijoiden kanssa esimerkiksi siitä, miten aihetta voidaan rajata ja mitä kehittämishankkeeseen sitoutuminen tarkoittaa. (Salonen 2013, 17.) Työelämään suunnattu kehittämishanke lähtee useimmiten organisaation lähtökohdista, sen strategisista painotusalueista ja arvoista. Nämä organisaation tai yrityksen reunaehdot on hyvä ottaa huomioon kehittämishanketta ideoidessa toteuttaen eettisesti pätevää kehittämistyötä. (Vilkkä 2005, 44–45.)

Kehittämishankkeen idea lähti liikkeelle syksyllä 2014 päiväkodi Lastentalo Mukulax Oy:n tarpeesta luoda päiväkodin johtajille yhtenäisiä toiminnan suuntaviivoja. Lastentalo Mukulax Oy on yrityksenä kasvanut viimeisten seitsemän vuoden aikana kolmella päiväkodi yksiköllä, jolloin työntekijöiden ja päiväkodin johtajien määrä on myös kasvanut muutoksen keskellä. Tällainen lyhyellä aikavälillä tapahtunut muutos yrityksen sisällä vaatii selkeämpiä tehtävien kuvauksia sekä työntekijöiden että päiväkodin johtajien näkökulmasta ja yhtenäisiä suuntaviivoja yhteisen vision toteuttamiseen.

Lastentalo Mukulax Oy:n toimitusjohtajan ja kehittäjän yhteispalaverista lähti liikkeelle ajatus päiväkodin johtajien toimintaprosessien yhtenäistämisestä sekä lupa itse kehittämishankkeelle. Kehittäjä otti huomioon kehittämishankkeen ideointivaiheessa muiden päiväkodin johtajien mielipiteet johtoryhmässä ja koosti näistä mielipiteistä miellekarttoja (Mind map). Kehittäjä ei lähtenyt kohdentamaan hankettaan työntekijöiden ja päiväkodin johtajien toimenkuvien määrittelyyn, sillä toinen kehittäjä on työstämässä tätä osa-aluetta. Ideoinnilla on luova merkitys kehittämishankkeen suunnittelussa ja suunnan löytymisessä. Ideointi on parhaimmillaan vapaamuotoista ja spontaania yhteistyötä, jolloin osallistujat voivat unelmoida ja ajatella asioita uudesta perspektiivistä. Hyvä kehittämishankkeen idea voidaan poimia muiden joukosta esimerkiksi kysymysten, sähkö-

köpostin avulla tai muita systemaattisia tapoja hyödyntäen. (Heikkilä ym. 2008, 61.)

Ideointivaiheen alkuvaiheessa kehittäjä kokoontui mentorin kanssa pohtimaan hankesuunnitelman pohjalta kehittämishankkeen sisältöä. Keskustelun tiimoilta tuli selkeämmäksi kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys sekä alustava ajatus päiväkodin johtajien käytännön prosessien esille tuonnista. Ajatus tuotteesta päiväkodin johtajien oppaan muodossa kirkastui seuraavaksi.

Lokakuusta joulukuuhun vuonna 2014 oli edessä kehittämishankkeen teoriaan perehtymistä sekä isosta tietomassasta olennaisen tiedon erittelyä, samoin myös kehittämistekniikoiden ja sen teorian opiskelua. Mentorin sekä koulun tutorryhmän tuki oli tällä aikavälillä tarpeen ja kehittämishankkeen työstäminen sai uutta kipinää. Näiden kolmen kuukauden aikana käytiin läpi päiväkodin johtajien sähköpostien vastauksia ja tehtiin koontia niistä. Vastauksista ilmeni edelleen vahva tarve päiväkodin johtajien työtehtävien yhtenäistämiseksi ja selkeyttämiseksi. Marraskuussa esiteltiin kehittämishankkeen alustava suunnitelma sekä tuote Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajille sekä toimitusjohtajalle johtoryhmän kokouksessa. Joulukuussa vuonna 2014 valmistui ensimmäinen hankesuunnitelma Turun ammattikorkeakoululle.

Hankesuunnitelma sisälsi suunnitteluvaiheen olennaisia osa-alueita. Kehittämishankkeen suunnitteluvaihe sisältää yleisesti kirjallisen kehittämissuunnitelman, josta selviää muun muassa tavoitteet, ympäristö, vaiheet, toimijat, tutkimus- ja kehittämismenetelmät, materiaalit, tiedonhankintamenetelmät, dokumentointitavat. On myös hyvä selvittää tässä vaiheessa tarkemmin osallistujien tehtävät ja vastualueet. (Salonen 2013, 17.)

6.3 Kehittämishankkeen toteutus 2015–2016

Kehittämistoiminnan toteutus koostuu osaltaan ideoinnista, priorisoinnista, koekilusta ja mallintamisesta. Ideointia voi tapahtua jo aikaisemmin ennen toteutusta, mutta tässä kohtaa voidaan täsmentää ideointivaiheen sisältöä ja tarkastella uusista näkökulmista kokonaisuutta. Toteutuksen vaiheessa pohditaan mi-

ten kehittämishankkeen tavoitteet voidaan saavuttaa ja mihin ne tulisi kohdistaa eli miten rajataan kehittämiskohde. Tämän jälkeen voidaan aloittaa käytännön kokeilu tai testaaminen. Kehittäminen sinänsä voi tapahtua muun muassa kentällä tai laboratorio-olosuhteissa, mutta toteutus vaiheistetaan jollain tavoin esimerkiksi jonkin tietyn ajan kokeilujaksoissa. Tekemisen ohella kehittämistoimintaan liittyy pohtiva ja analysoiva taso, jolloin kehittämistä seurataan esimerkiksi erilaisissa työryhmissä. Kokeilevan toiminnan avulla voidaan esimerkiksi määrittellä erilaisten työprosessien vaiheita ja vastuita sekä luoda tätä kautta muun muassa erilaisia tuotteita. (Toikko & Rantanen 2009, 59–60.)

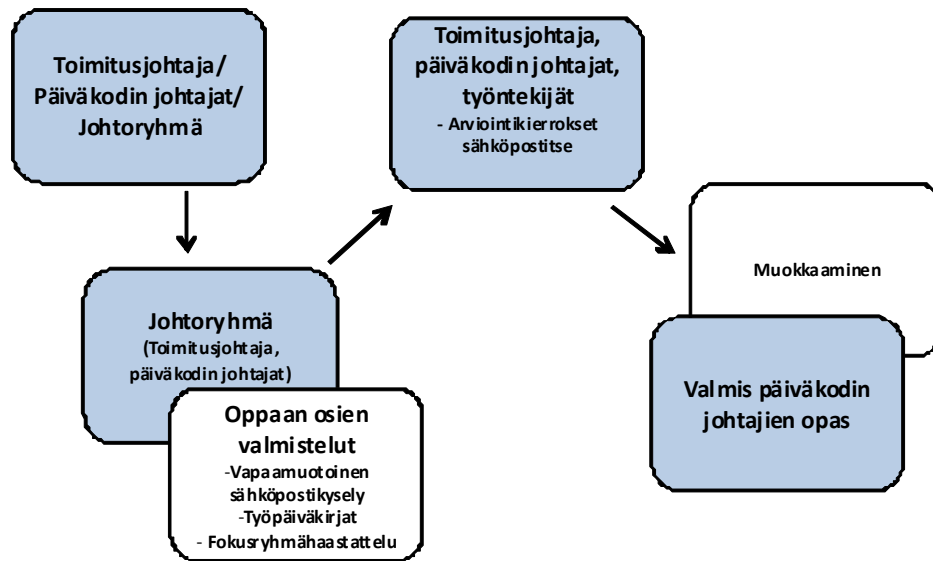
Loka-marraskuussa vuonna 2014 lähetetyt alustavat sähköpostit päiväkodin johtajille kehittämishankkeen ideoinnista ja vapaamuotoisista kysymyksistä laitoivat kehittämishankkeen toteutuksen alkuun (Liite 1). Päiväkodin johtajat saivat unelmoida erilaisista muista mahdollisista työmenetelmistä, joita he halusivat kokeilla omassa työssään. Kehittämisaineiston hankinta alkoi teoria-aineiston rajaamisella ja aineiston keräämisellä päiväkodin johtajien työpäiväkirjojen muodossa helmikuussa vuonna 2015 (Liite 2). Päiväkodin johtajat saivat sähköpostia helmikuussa, jossa kerrottiin työpäiväkirjojen merkityksestä kehittämishankkeessa ja myös siitä miten niitä voidaan hyödyntää työssä ja kuinka pitkän aikavälin kirjaamisesta oli kyse.

Maaliskuun ja huhtikuun tienoilla 2015 purettiin päiväkodin johtajien kuukauden ajan pitämien työpäiväkirjojen sisältö. Työpäiväkirjoja kertyi yhteensä viideltä päiväkodin johtajalta. Värikoodien avulla muodostettiin eri teemojen sisällöt, joihin koostettiin päiväkodin johtajien työn osa-alueita ja kehittämishankkeen tuotteen eli oppaan sisällölliset päälinjat. Teemat muodostuivat tuotteen päiväkodin johtajien työtehtävien kokonaisuuksista; pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja varhaiskasvatuksen kehittäminen ja laadunhallinta. Päiväkodin johtajien piknik-risteilyllä 23.4.2015 esiteltiin työpäiväkirjojen koostettua aineistoa ja sen tuloksia päiväkodin johtajille sekä toimitusjohtajalle. Aineistosta kehittyi vastavuoroista sekä reflektoivaa keskustelua ja pohdimme yhdessä monia osa-alueita ja haasteellisia tilanteita päiväkodin johtajien arjen työssä.

Huhtikuussa 2015 laadittiin fokusryhmähaastattelun kysymyksiä sekä perehdyttiin tarkemmin kyseisen menetelmän teoriaan. Fokusryhmähaastattelun kysymykset muodostuivat päiväkodin johtajien päiväkirjojen teemojen osa-alueista (Liite 3). Kehittäjä ajatteli hyödyntää asiantuntija joukkoa eli päiväkotia Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajia haastattelussaan toukokuussa 2015. Teemat tarvitsivat vielä syvempää sisältöä ja erityisesti Lastentalo Mukulaxin päiväkodin johtajien tarkentavaa näkemystä kyseisistä osa-alueista. Kehittäjä oli haastattelijan roolissa ja muiden yksiköiden johtajat haastateltavina. Haastatteluun osallistui neljän eri yksikön johtajat. Fokusryhmähaastattelusta kerätystä aineistosta käytiin ennen kesälomille lähtöä vastavuoroista ja ajatuksia herättävää keskustelua päiväkodin johtajien työtehtävien kokonaisuuksista johtoryhmässä. Toukokuussa esiteltiin myös seminaarissa kehittämishankkeen sen hetkinen etenemisen tilanne.

Elokuun ja syyskuun tienoilla 2015 kirjoitettiin kehittämishankkeen sisältöä ja erityisesti pohdittiin sisällysluettelon kokonaisuutta raportissa. Päiväkotikausi aloitettiin johtoryhmässä muun muassa katsastamalla missä prosessin vaiheessa ollaan menossa kehittämishankkeen suhteen. Lokakuussa ja marraskuussa 2015 jatkui raportin ja tuotteen sisällön jäsentäminen sekä muokkaaminen.

Kehittämishankkeen tuotteen toteutus (kuvio 12) on edennyt toimitusjohtajan ja päiväkodin johtajien alustavien keskusteluiden kautta johtoryhmään, jossa on pohdittu asetetun tavoitteen saavuttamista ja tuotteen sisällöllistä hahmottamista. Johtoryhmän päiväkodin johtajat ovat olleet oppaan osien valmisteluissa mukana kehittämismenetelmiä käytettäessä. He ovat osallistuneet vapaamuotoiseen sähköpostikyselyyn, kuukauden kestäviin työpäiväkirjojen laadintaan ja fokusryhmähaastatteluun johtoryhmässä. Näiden kehittämismenetelmien kautta koostuivat päiväkodin johtajien oppaan sisällölliset päälinjat. Oppaan arviointikierrokset toteutettiin päiväkodin johtajien ja työntekijöiden kesken. Heidän antaman palautteen ja arvion avulla opas muokattiin valmiiksi tuotteeksi Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajille työn tueksi (Liite 4).



Kuvio 12. Päiväkodin johtajien oppaan toteutusvaiheen eteneminen 2015–2016 (Heikinmatti, 2016).

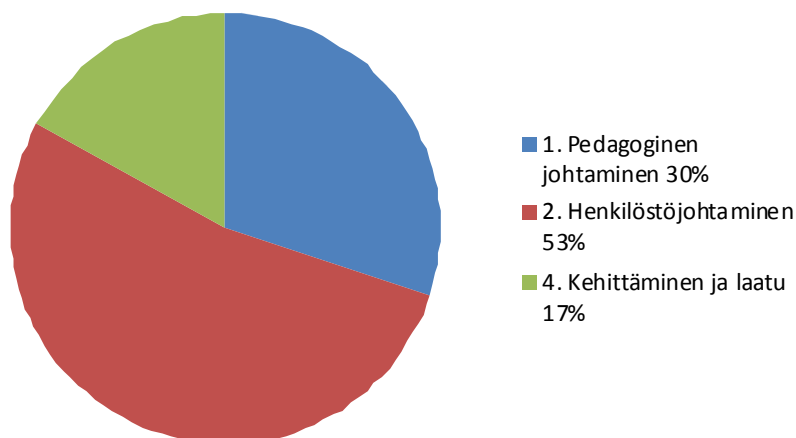
6.4 Vapaamuotoisten sähköpostikyselyiden, työpäiväkirjojen sekä fokusryhmähaastattelun tulokset

Kehittämishankkeen ideointivaiheessa lähetetty vapaamuotoinen sähköpostikysely päiväkodin johtajille sisälsi kysymykset päiväkodin johtajan sen hetkistä työvälineistä, hyvistä käytännöistä ja mitkä olivat heidän unelmat ja toiveensa tulevaisuuden hyvistä käytännöistä. Hyvinä käytäntöinä pidettiin esimerkiksi säännöllisiä eri tason palaverieita, delegointia, vastaavien tehtävien osoittamista ja pedagogisen johtajuuden osa-alueita. Toiveina esitettiin muun muassa syvempää päiväkodin johtajien perehdytyksen apuvälinettä, selkeämpää tehtävien jakoa ryhmässä toimivien, hallinnollisten ja toimitusjohtajan välillä. Kehittämishankkeen tuote sai näiden vastaustulosten perusteella lisää varmistusta sen tarpeellisuudesta päiväkotitoimintamallin Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajien oppaan muodossa.

Kehittämishankkeen työpäiväkirjojen tulokset (kuvio 13) viittasivat siihen, että päiväkodin johtajien työtehtävät painottuivat kuukauden aikana enemmän henkilöstöjohtamisen tehtäväkentälle. Tuloksia tulkitessa toiseksi ylsivät pedagogi-

sen johtajuuden ja palvelujohtajuuden tehtäväkokonaisuudet, kolmanneksi tuli laatu ja kehittäminen. Toisaalta fokusryhmähaastattelussa kävi ilmi, että Lastentalo Mukulaxin päiväkodin johtajien työtehtävien keskiössä tulisi olla pedagoginen johtajuus ja toki sen rinnalla henkilöstöjohtajuuden osa-alueet. Työpäiväkirjojen sisältöä ei tulla tässä kehittämishankkeessa avaamaan enempää eettisten syiden vuoksi. Työpäiväkirjat olivat osaltaan henkilökohtaisia, mutta niistä tuli esille päiväkodin johtajan toimintojen sisällöt, toimintojen moninaisuus ja ajallisten resurssien haaste kuukauden aikana. Päiväkodin johtajien toimintojen moninaisuus osoitti, että toisaalta kehittämishankkeen tuotteella on tarvetta päiväkodin johtajien työtehtävien yhtenäistämiseksi.

Päiväkoti Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajien työpäiväkirjojen työtehtävät jakaantuivat yhden kuukauden aikana (Yht. 66 toimintoa/kk)



Kuvio 13. Päiväkoti Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajien työpäiväkirjojen tulokset (Heikinmatti, 2016).

Fokusryhmähaastattelun teemat koostuivat samoista osa-alueista kuin työpäiväkirjojen luokittelun alueet, mutta astetta laajemmassa mittakaavassa. Teemat olivat: varhaiskasvatusjohtaminen, päivittäisjohtaminen, pedagoginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen sekä laadun johtaminen. Fokusryhmähaastattelun

lopussa päiväkodin johtajat saivat vapaasti esittää vielä ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan ja hallinnollisen päiväkodin johtajan rooliin liittyviä seikkoja.

Fokusryhmähaastattelun tuloksina varhaiskasvatusjohtaminen nähtiin pedagogisena johtamisena ja henkilöstöjohtamisena, jossa korostetaan lapsen edun mukaista hoitoa. Päivittäisjohtaminen tulkittiin päiväkodin johtajan aitona läsnä olona, muutokseen valmistautumisena, sopeutumisena tilanteisiin, toiminnan logistiikan järjestämisenä, epäkohtiin puuttumisena, palautteen antamisena, sijaistoimintoihin puuttumisena ja henkilökunnan tukemisena muun muassa asiakastilanteissa. Mainitut asiat ovat päivittäisiä arjen tilanteita ja asioita. Toisaalta päivittäisjohtamiseen haluttiin tarkempaa prosessien esille tuomista esimerkiksi vuosikellon muodossa. Kehittämishankkeen tuote eli opas tekee näkyvämmäksi päiväkodin johtajan työtehtävien kokonaisuuksia ja prosesseja, jolloin se tulee vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Johtoryhmän kokoukset, muut eri tason palaverit ja Googlen pilvipalvelu Drive nähtiin tärkeinä foorumeina, eri tason varhaiskasvatussuunnitelmat, käytännötoimintaohjeet, reilupeli ja varhaisen puuttumisen välineet mainittiin konkreettisina työkaluina arjen työssä.

Pedagoginen johtajuus ja henkilöstöjohtaminen nähtiin päiväkodin johtajien mukaan niin, että pedagoginen johtajuus korostuu astetta enemmän päiväkodin johtajalla kuin toimitusjohtajalla, joka vastaa yrityksen taloudellisista osaluista enemmän. Toisaalta myös laadun johtaminen nähtiin korostuvan toimitusjohtajan osalta vahvemmin kuin päiväkodin johtajien toiminnoissa. Henkilöstöjohtaminen nähtiin pedagogisena tiimien johtamisena, jolloin päiväkodin johtajan tehtävänä on pedagogian esille tuominen henkilökunnalle eli substanssin näkyväksi tekeminen. Näin ollen kehittämishankkeen raporttiin koostetut pedagogisen johtajuuden ja kontekstuaalisen johtajuuden malli tulevat tukemaan päiväkodin johtajia heidän varhaiskasvatustyössään.

Laadun johtamisen katsottiin kytkeytyvän myös pedagogiseen johtamiseen ja arvojen peilaamiseen. Yksiköissä tulee olla yhteinen pedagoginen linja ja asiakastytyväisyyden huomiointi on tärkeää, jota ylläpidetään esimerkiksi asiakkaita kohdatessa arjen tilanteissa. Laadun johtamisessa pidettiin tärkeänä myös

yksityisten tuottajien palavereita, koulutussuunnitelman ylläpitoa, yrityksen suunnittelupäiviä ja strategisten linjausten mukaista toimintaa, laatukäsikirjaa ja eri tason varhaiskasvatussuunnitelmia. Palvelujohtamisen näkökulmasta mainittiin palveluohjauksen tärkeys, Effica-ohjelma ja palvelusopimukset asiakkaiden kanssa. Kehittämishankkeen tuotteeseen on koostettu samoja päiväkodin kehittämisessä ja pedagogisessa johtamisessa tarvittavia laadun johtamisen ja palvelujohtamisen osa-alueita.

Fokusryhmähaastattelun yhteydessä päiväkodin johtajat pitivät omaan yksikköön keskittymistä tärkeänä. He esittivät huolensa siitä, että Turun kaupunki elää muutoksen keskellä ja pohtivat muun muassa miten vuoden 2017 kuntaliitokset mahdollisesti vaikuttavat yksityisiin päivähoitopalveluihin.

6.5 Kehittämishankkeen arviointi ja päättäminen 2016

Kehittämishankkeen arvioinnin tehtävänä on antaa suuntaviivoja kehittämistoiminnan prosessille ja tavoitteena tiedon tuottaminen, jolla voidaan ohjata prosessia. Kehittämistoiminnan perustelut, organisointi ja toteutus ovat kohteena ja niiden vaiheiden sisältöalueita punnitaan. Kehittämistoiminnan tavoitteet ja tehtävät saattavat jopa muuttua arvioinnin sisällä. Kehittämisprosessin arvioinnilla saadaan läpinäkyväksi kehittämishankkeen sisältö oppimisprosesseineen, onnistumisineen ja epäonnistumisineen. Arviointi tuottaa tietoa, osoittaa näyttöä kehitetyn asian toimivuudesta ja siirrettävyydestä sekä osallistaa kehittämishankkeen toimijoita, jolloin luodaan yhteisiä merkityksiä arvioinnin kautta. (Toikko & Rantanen 2009, 61.)

Joulukuussa 2015 korostui tuotteen kirjoittaminen, joka jatkui tammikuulle. Joulukuussa valmisteltiin sähköposti johtajille ja päiväkodin henkilökunnalle tuotteen arviointia varten. Sähköposti lähetettiin ensin päiväkodin johtajille tammikuussa ja henkilökunnalle helmikuun alussa. Kehittäjällä oli tarkoitus muokata tuote mahdollisimman valmiiksi ja ottaa ensin vastaan päiväkodin johtajien arvioinnit ja tehdä muutokset tuotteeseen ennen henkilökunnalle lähettämistä. Hel-

mikuussa kehittäjä otti huomioon henkilökunnan arvioinnin ja palautteen sekä muokkasi heidän huomioiden mukaan tuotteen sisältöä.

Tammikuussa ja helmikuussa 2016 raportin ja tuotteen sisällöllistä arviointikeskustelua käytiin tutoropettajan, mentorin, päiväkodin johtajien ja päiväkodin henkilökunnan kanssa. Arviointikeskustelua käytiin sähköpostitse ja palaverissa. Tammi-helmikuussa korostui raportin kirjoittaminen, jolloin kehittäjä sai palautetta osaltaan puolivalmiista raportista, mutta tärkeitä varmistuksia oikean suunnan varmistamisessa.

Maaliskuussa 2016 jatkui raportin kirjoittaminen ja valmistauduttiin seminaariin. Raportin ja tuotteen viimeistely sekä niiden lähettäminen arvioitaviksi koululle oli seuraavaksi edessä. Huhtikuussa 2016 esiteltiin valmis raportti ja tuote viimeisessä seminaarissa koululla yhdessä vertaisarvioitsijan palautteen kera.

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOS

7.1 Päiväkotitoimintamallin Mukulax Oy:n päiväkodin johtajien opas

Kehittämishankkeen tuotoksen tavoitteena on tuoda kohde yritykselle mahdollisimman suuri hyöty ja valituille osallistujille tuote, joka tukee heidän työtään laajasti. Tuotteen olisi hyvä erottautua muista samanlaisista tuotteista omalaatuisuudellaan. Tuotteen muoto, käytettävyys kohdeyrityksessä tai ryhmässä, houkuttelevuus, informatiivisuus, selkeys sekä johdonmukaisuus ovat kriteereitä, joiden tulisi täytyä tuotteen onnistumisen ja jatkokäytön kannalta. (Vilka 2003, 53.)

Tuotteen sisältöä toteutettaessa on hyödynnetty päiväkodin johtajien vapaa-ajasta sähköpostikyselyä, työpäiväkirjoja sekä fokusryhmähaastattelun tuloksia. Näiden pohjalta muodostuivat tuotteen sisällölliset päälinjat; pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja varhaiskasvatuksen kehittäminen ja laadunhallinta. Kuukausittaisissa johtoryhmän kokouksissa on ollut päiväkodin johtajilla ja toimitusjohtajalla mahdollisuus kertoa mielipiteitä ja korjausehdotuksia. Pidämme yllä päiväkodin johtajien ja toimitusjohtajan kanssa tiivistä sähköpostiyhteyttä, jolloin yhteydenpito työstehtävissä kehittämishanketta ja tuotetta on nopeaa. Päiväkodin johtajat, toimitusjohtaja ja työntekijät ovat saaneet myös sähköpostin kautta lähettää tuotteesta palautetta ja kehitysideoita. Nämä ovat huomioitu ennen tuotteen käyttöön ottamista työyhteisössä.

Tämän kehittämishankkeen tuotoksena syntyi päiväkotitoimintamallin Mukulax Oy:lle päiväkodin johtajien opas, jota yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut sellaisenaan käytössä. Tuote on sisällöltään kattava, jossa on eroteltuna päiväkodin johtajuuden osa-alueita. Pedagogisen johtamisen sisältöalueina ovat muun muassa pedagogisen johtamisen määrittelyä, eri tason palaverit, vastuut, perheiden kanssa tehtävä yhteistyö, asiakkaiden aloitusprosessi, palveluseteliin liittyvät osa-alueet, verkostoyhteistyö ja palveluohjaus. Fonsén (2014, 8) kutsuu pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksen voimavaraksi ja kokee sen olevan parasta jaettuna vastuuna laadukkaaseen varhaiskasvatukseen kontekstin eri tasoil-

la. Hän näkee päiväkodin johtajien pedagogisen johtamisosaamisen olevan myös laadukkaan varhaiskasvatuksen taustalla.

Kehittämishankkeen tuotoksen henkilöstöhallinnollisiin osa-alueisiin lukeutuvat muun muassa päiväkodin johtajan työn johto-oikeudelliset osa-alueet, perehdyttäminen, henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, työhyvinvoinnin ulottuvuudet, päivähoidon tärkeimmät asiakirjat ja työehtosopimukselliset osa-alueet. Henkilöstöhallintoon lukeutuvat myös palkitsemiseen, palkkaukseen, työvuoroihin, kiinteistöön ja päivystysaikaan liittyvät asian haarat.

Kehittämishankkeen oppaan kehittämisen alle sijoittuvat muun muassa johtoryhmän kokoukset, päiväkodin johtajien ja työntekijöiden suunnittelupäivät, henkilökunnan koulutussuunnitelmat, asiakaspalautekyselyt, kehityskeskustelut, laatukäsikirja ja arviointisuunnitelma. Opasta voidaan käyttää paperisena tai sähköisenä ja opasta voidaan ladata esimerkiksi päiväkotiki Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajien Googlen pilvipalvelusta Drivesta. Tällä tavalla opasta on muiden päiväkodin johtajien mahdollista muokata tarpeen vaatiessa.

Nykyisiä päivähoito- ja varhaiskasvatuspalveluita halutaan kehittää Suomessa oikeaan suuntaan ja tämän vuoksi esimerkiksi päivähoito- ja varhaiskasvatushenkilöstöä edustavat ammattijärjestöt ovat tehneet Opetus- ja kulttuuriministeriölle aloitteen. He toteavat aloitteessa, että varhaiskasvatuksen nykytilasta on tehtävä selvitys keväällä 2016 mennessä. Uuden varhaiskasvatuslain kokonaisvaikutuksista tulisi hallituksen antaa sivistysvaliokunnalle selvitys keväällä 2017, jolloin ennen tätä ajankohtaa on selvitettävä ammattijärjestöjen tekemä aloite. Ammattijärjestöt toteavat aloitteessa, että päivähoito- ja varhaiskasvatuspalveluiden toimintamuodot tulee selvittää, samoin myös palveluiden laatu, sisältö, päivähoidon henkilöstörakenne, henkilöstön kelpoisuudet ja johtamisjärjestelyt. (Lastentarha 2016, 6.) Kehittämishankkeen tuote tukee johtamisjärjestelyiden osalta ammattijärjestöjen aloitetta päiväkotiki Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajuuden yhtenäistämisen kannalta.

Päiväkotiki Lastentalo Mukulax Oy:llä on selkeä tarve kehittämishankkeen tuotteelle tulosten perusteella ja tuote on pyritty kokoamaan niin, että se vastaa yri-

tyksen laadullisiin ja rakenteellisiin tavoitteisiin päiväkodin johtajuuden kannalta oppaan muodossa. Päiväkodin johtajia ja henkilökuntaa on hyödynnetty opasta muodostettaessa ja heidän palautetta ja arviointia on otettu vastaan lopullisen tuotoksen valmistuessa.

Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muodostumisen loppuraportissa Karila ja Kupila (2010, 75–76.) toteavat kehittämis ehdotuksinaan päiväkodin johtajuudelle kiireettömämmän työilmapiirin luomista ja päiväkotien toiminnan kehittämistä ammatillisesti laadukkaammaksi kasvatus- ja työyhteisöksi. Tällöin tulee ammattikuvia selkeyttää, työnjakoa kehittää, tehdä näkyväksi eri ammattiryhmien vastuiden ja velvoitteiden osa-alueita ja kehittää yksittäisiä työkäytäntöjä kriittisen keskustelun ja arvioinnin yhteistyötuloksena. Tämän kehittämishankkeen tuote tukee päiväkotia Lastentalo Mukulax Oy:n tulevien työnkuvakartoitusten työstämistä päiväkodin johtajien osalta ja toimii perehdytyksen välineenä uusille ja jo työskenteleville päiväkodin johtajille. Näin kehitetään samalla laadukkaammaksi päiväkodin johtajuuden työn ulottuvuuksia tehden näkyvämmäksi ja selkeämmiksi päiväkodin johtajien työtoimintojen kokonaisuuksia. Tällöin päiväkodin johtajuuden yksittäisiä työkäytäntöjä voidaan helpommin nostaa esimerkiksi johtoryhmässä yhteisen keskustelun ja arvioinnin kohteeksi.

On siis enemmän kuin perusteltua panostaa varhaiskasvatuksessa niin kunnallisella kuin yksityisellä sektorilla johtajuuden rakenteita ja välineitä kehittäviin osa-alueisiin. Yhtenä ratkaisuna voidaan pitää konkreettisten välineiden tuomista työkentälle johtajuuden rakenteiden tueksi esimerkiksi päiväkodin johtajien oppaan tai käsikirjan muodossa. Se millainen päiväkodin johtajien opas tai käsikirja tulee olla, koostuisi vallitsevan ympäristön mukaan. Kontekstisidonnaisuus tulee huomioida ja koota kirjoin ja kansiin keskeiset päiväkodin johtajan osa-alueet esimerkiksi pedagogisen johtamisen, henkilöstöhallinnon, varhaiskasvatuksen kehittämisen, laadunhallinnan ja arvioinnin ulottuvuudet unohtamatta päiväkodin johtajien toimenkuvan rajoja.

7.2 Kehittämishankkeen kehittämistehtävien toteutuminen

Kehittämishankkeen ideointivaiheessa on kartoitettu tavoite ja tarve kehittämiseksi, pohdittu alustavat kehittämistehtävät, toimintaympäristö ja toimijat (Salonen 2013, 17). Kehittämistoiminnassa voidaan puhua tutkimuskysymysten sijaan arviointikysymyksistä, kehittämiskysymyksistä tai kysymyksistä. Tutkimusotteella on merkitystä kysymysten merkityksen ja luonteen lähtökohtia ajatellen. Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset voivat olla esimerkiksi yleisluontoisia ja muuttua aineiston tuottamisen yhteydessä. Määrällisen tutkimuksen kohdalla kysymykset ohjaavat tarkemmin koko prosessia ja ne tulee olla tarkasti muodostettuja. (Toikko & Rantanen 2009, 117.)

Kehittämishankkeen kehittämistehtäviin Päiväkotitoimintatila Oy:n päiväkodin johtajuuden yhtenäistämisen osalta eri yksiköiden välillä vastattiin, sillä opas on laadittu päiväkodin johtajille. Opas tulee kaikkiin yksiköihin käyttöön, jolloin jokaisella päiväkodin johtajalla tulee olemaan samat tiedot työtoimintojen taustalla. Näin yhtenäistetään päiväkodin johtajuutta eri yksiköiden välillä. Pidemmällä aikavälillä saadaan tietää miten tämä kehittämistehtävä tukee kehittämishankkeen laajempaa päiväkotitoimintatilan laadullisten ja rakenteellisten päiväkodin johtajuuden tavoitteiden osa-aluetta.

Toinen kehittämishankkeen tehtävistä oli laatia Päiväkotitoimintatila Oy:n päiväkodin johtajille opas. Tämä toteutettiin yhteistyössä toimitusjohtajan, päiväkodin johtajien ja työntekijöiden kanssa. Näin vastattiin toiseen kehittämistehtävään ja saatiin kaikkiin yksiköihin päiväkodin johtajille opas tukemaan heidän arjen työtään.

8 ARVIOINTI JA TUOTOKSEN LEVITTÄMINEN

8.1 Kehittämisosessin arviointi

Kehittämishanketta arvioidaan koko kehittämisosessin ajan. Arviointisuunnitelmaan voidaan kirjata esimerkiksi arvioinnin kohde, antajat, ajankohta, hankintamenetelmät ja arvioinnin tuloksen käyttötarkoitus. Hyvinä arvioinnin tuen välineinä voidaan pitää myös oppimispäiväkirjaa ja itsereflektiota. Arvioinnissa pohditaan useimmiten saavuttiko kehittämishanke asetetut tavoitteet oikeassa ajassa, voidaanko tuloksiin luottaa, mikä oli oman ammatillisen oppimisen syvyys tai oliko kehittämishankkeella suurempia hyvinvoinnillisia vaikutuksia esimerkiksi yhteiskunnan näkökulmasta. (Heikkilä ym. 2008, 127–128.)

Kehittämisosessi muodostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista. Yleisimmin kehittämisosessiin liittyvät tehtävät voidaan määritellä perusteluihin, jolloin määritellään mahdollinen tarve kehittämiselle. Kehittäminen tulee niin sanotusti viralliseksi kun kehittämistoiminta organisoidaan käytännön toteutus ja valmistelut huomioiden. Kolmantena kehittämisosessin tehtävänä voidaan pitää toteutusta, jolloin ideoidaan, priorisoidaan, kokeillaan ja mallinnetaan. Tekemisen lisäksi kehittämistoimintaan liitetään pohtiva ulottuvuus, jolloin konkreettista tekemistä seurataan ja siitä keskustellaan esimerkiksi työryhmissä. Arviointi suuntaa kehittämistoiminnan prosessia, jolloin kaikkia edellä olevia osa-alueita tarkastellaan uudestaan. Arvioinnilla voidaan tuottaa esimerkiksi näyttöä kehitettävän asian toimivuudesta. Viimeinen kehittämisosessin tehtävä on tulosten levittäminen tai juurruttaminen esimerkiksi työmenetelmän mallintamisella tai koulutusten avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 56–63.)

Kehittämishanke on lähtenyt käyntiin selkeästä päiväkotitoimintatila Mukulax Oy:n tarpeesta kehittää päiväkodin johtajuutta yrityksen kasvun ja muutoksen keskellä. Kehittämistoiminnalle on selkeät perustelut. Toimitusjohtajan ja päiväkodin johtajien sitoutuminen kehittämishankkeeseen lähti kehittämisosessin alkuvaiheessa ja matkan varrella kehittäjä on ottanut yhteyttä heihin tarpeen mukaan. Kehittämishankkeen ja sen aikataulun esittämisellä johtoryhmässä oli

merkitystä kehittämishankkeen tavoitteiden, sisällön ja prosessin kannalta. Osallistujille tuli selkeämmäksi myös mitä tarkoittaa käytännössä kehittämistointa, kehittämishankkeen työstäminen ja mikä tulee olemaan heidän roolinsa kehittämishankkeessa.

Kehittämishankkeen teoriamateriaalin hankinnassa on tehty laaja katsaus varhaiskasvatuksen ja johtajuuden teoksiin. Varhaiskasvatuksen johtajuudesta on tuotettu Suomessa vähän tutkimuksia, joten tietoa on yhdistelty monesta eri suunnasta kehittämishankkeen tiedollista rajausta silmällä pitäen. Kehittämishankkeen tuote on tehty yksityiselle päiväkodille, joten kehittämishankkeen raportin yksityisen päiväkodin johtajuuden osioon on pyritty tuomaan yrityksellinen näkökulma. Oman haasteensa tähän toi se, että varhaiskasvatuksen tietomateriaalia on tuotettu valtaosin kunnallisen varhaiskasvatuksen pohjalta, jolloin johtajuutta on tarkasteltu niissä ilman yritysulottuvuutta.

Jokainen osallistujista on omien aikaresurssiensa mukaisesti osallistunut kehittämismenetelmiin, tuotteen ja raportin sisällöllisen materiaalin ideoimiseen ja tuottamiseen toteutuksen vaiheessa. Työpäiväkirjat olivat joidenkin päiväkodin johtajien mukaan alussa toisaalta työläitä sovittaa arkeen, mutta antoisia lukea jälkikäteen. Työpäiväkirjojen tulkinta oli osaltaan haasteellista niiden henkilökohtaisuuden ja vapaamuotoisuuden vuoksi, mutta niiden anti oli laajaa ja teksteissä tuli esille jokapäiväiset päiväkodin johtajan toiminnot. Fokusryhmähaastattelu aiheutti haastetta osaltaan sen vuoksi, että haastattelija oli yksi päiväkodin johtajista. Haastattelussa oli pidettävä neutraaliote ja ulkopuolisen henkilön rooli.

Johtoryhmässä käydyt keskustelut kehittämishankkeesta ja tuotteesta ovat antaneet tiedollista syvyyttä kehittämisprosessin arvioinnin osuudessa ja suuntaa esimerkiksi tuotteen sisältöön. Työpäiväkirjoista käyty keskustelu päiväkodin johtajien piknik-risteilyllä avasi enemmän päiväkodin johtajien tarkoitusperiä heidän kirjoittamistaan kokemuksistaan. Työpäiväkirjojen sisällöllinen tuloksista käyty keskustelu oli myös monipuolinen ja se herätti monen päiväkodin johtajan kiinnostusta siitä, miten johtajien toiminnot jakautuivat kuukauden aikana eri

yksiköissä. Yksityiskohtia ei paljastettu tässä keskustelussa eettisten syiden vuoksi.

Ammatillisen kehittymisen kannalta kehittämishankkeen prosessin työstäminen on opettanut organisoinnin ja aikataulutuksen taitoja, yhteistyö ja viestintätaitoja sekä tuonut lisää osaamista ongelmanratkaisutaitoihin. Osaaminen on syventynyt myös johtamisen ja oman ammattitaidon kehittämisen osa-alueissa. Ylemmän ammattikorkeakoulun tavoitteena on kehittää osaamista ja antaa opiskelijoille valmiuksia asiantuntijana, johtajana tai kehittäjänä toimimiseen ja antaa valmiuksia elinikäiseen oppimiseen sekä jatkuvan oman ammattitaidon kehittämiseen (Hautala ym. 2012, 5). Ylemmän ammattikorkeakoulun tavoitteellisista osa-alueista asiantuntijuuden, johtajuuden ja kehittäjänä toimimisen tiedollinen anti oli laajaa ja motivoi kehittämään opiskelijana itseään. Toisaalta opiskelijalle annettiin valinnan vapauksia kehittämistoimintaa harjoittavissa raporteissa, jolloin nämä kirjoitukset olivat kehittämishanketta työstettäessä tukena muun muassa kehittämishankkeen toteutusvaiheessa.

8.2 Kehittämishankkeen tuotoksen arviointi

Tuotteen ulkoasusta tuli arviointia toimitusjohtajalta, päiväkodin johtajilta ja työntekijöiltä. Positiivista palautetta tuli tuotteen selkeydestä, laajuudesta, hyvästä jäsennyksestä ja visuaalisuudesta. Laajuus nähtiin osaltaan negatiivisena liian laajan informatiivisuuden vuoksi.

Tuotteen sisällöllisestä osuudesta tuli kaikilta arvion antajilta kehityksellisiä, positiivisia ja pohdintaa herättäviä huomautuksia. Tuote toimii hyvänä apuvälineenä uusia johtajia perehdytettäessä ja muistin tukena. Teoria tukee päiväkodin johtajan toiminnan kokonaisuuksia ja huomaa kuinka monesta asiasta on toisaalta jo sovittu arjessa. Pohdintaa herätti, saako pitkään toiminut esimies samalla tavalla tukea tuotteesta kuin uusi esimies ja miten monipuolisesti tuote tulee palvelemaan eri työskentelytapoja omaavia päiväkodin johtajia. Kysymyksiä herätti myös hallinnollisten ja ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien tehtä-

väkenttien erilaisuudet tuotteen hyödyntämisen kannalta. Kehitysehdotuksena mainittiin tuotteen linkitys Googlen pilvipalvelun Driven (johtajien) kanssa.

Arvioinnin tulokset tuotteen toimivuudesta päiväkodin johtajien työn tukena osoittavat positiivisen lähtökohdan tuotteen kokeilulle. Tuote sai positiivista palautetta erityisesti selkeyden ja toimivuuden kannalta, jolloin tuotteen kirjallinen ulosanti on ymmärrettävää eikä jätä paljoa tulkinnan varaa. Tuote tulee parhaimmillaan toimimaan uusien päiväkodin johtajien perehdyttämisen välineenä, jolloin tuote vastaa kehittämishankkeen tehtävään päiväkodin johtajuuden yhtenäistämisen osalta. Tässä vaiheessa ei ole käytettävissä päiväkodin johtajien mitattavissa olevaa tietoa oppaan todellisista hyödyistä käytännössä, jolla arviointia voisi toteuttaa.

Päiväkotiki Lastentalo Mukulax Oy:ssä on kehittämisen alla työntekijöiden toimenkuvien kartoitus, jolloin tullaan vastaamaan pohdintoihin muun muassa hallinnollisen ja ryhmässä työskentelevän päiväkodin johtajan tehtäväalueista. Päiväkodin johtajien opasta tullaan päivittämään uusien toimenkuvakartoitusten myötä tai muiden mahdollisten muutosten ja uudistusten edessä esimerkiksi johtoryhmän kokouksien yhteydessä.

8.3 Kehittämishankkeen eettiset vaatimukset ja hyöty

Tutkimuksen eettisiä vaatimuksia voidaan pitää kehittämistoiminnan eettisenä normistona. Tutkijan tai kehittäjän on otettava monia eri asioita huomioon tutkimusta tai kehittämistoimintaa tehdessään. Kehittämistoiminnassa on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Opetusministeriön tutkimuseettinen neuvottelukunta on yksi Suomen julkisista elimistä, jotka valvovat tutkimushankkeiden asianmukaisuutta. Hyvän tieteellisen käytännön eettisiä periaatteita ovat muun muassa huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukainen ja eettisesti kestävien tiedonhankinta; tutkimus- ja arviointimenetelmien käyttäminen, avoimuus, muiden tutkijoiden kunnioittaminen, rahoituslähteet ja muut sidosryhmät tulee huomioida tiedottamalla olennaisista tutkimuk-

seen tai kehittämistoimintaan liittyvistä osa-alueista. (Hirsjärvi ym. 2007, 23–24.)

Kehittämistoimintaan osallistuvien tulisi saada vapaaehtoisesti päättää omasta osuudestaan kehittämishankkeessa ja osallistujien tulee tietää mistä kehittämistoiminnassa on kyse. Osallistujien hyvinvointi tulisi olla turvattuna ja kehittämistoiminnasta saatujen tietojen pitäisi pysyä luottamuksellisena. Osaltaan kehittämisaiheenvalinta on jo itsessään eettinen kysymys, jolloin se mitä kehittämiskysymyksissä tai -tehtävissä luvataan selvittää, tulisi myös toteuttaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129–131.)

Laadullisessa tutkimuksessa saatetaan puhua vakuuttavuudesta, mutta kehittämistoiminnassa luotettavuus pohjautuu käyttökelpoisuuteen. Kehittämistoiminnasta kumpuava tietous tulisi olla hyödyllistä ja tulokset siirrettävissä käytäntöön. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122, 126.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja sitä, että tutkimus voidaan uusien samojen tutkimustulosten valossa. Validiteetti viittaa oikeiden asioiden tutkimiseen, tutkimusasetelmaan, ja siihen, että tutkimuksen analyysi tuotetaan oikein. (Kananen 2014, 147.)

Lastentalo Mukulaxien päiväkodin johtajien vapaamuotoiset sähköpostikyselyn vastaukset sekä työpäiväkirjojen sisältö lähetettiin kehittäjälle luottamuksellisesti. Aineiston tulkinnallinen osuus jäi itse kehittäjälle, jolloin tulosten lopputulos on osaltaan kehittäjän tulkintojen mukainen. Aineistoa tulkitessa oli aihe-alueen tutkimuksien teorialla myös luokittelussa osansa, joten tulkinta ei ole pelkästään kehittäjänsä tuottamaa. Toisaalta ”tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä.” Tulkinnat ovat moninkertaisia, jos tarkastellaan tilannetta haastateltavan, haastattelijan ja lukijan näkökulmista. (Hirsjärvi ym. 2007, 224.)

Fokusryhmähaastattelun vahvuuksina voidaan pitää rikasta ja monipuolista aineistoa, keskustelun avoimuutta haastattelun aikana ja menetelmän yksinkertaisuutta. Toisaalta heikkouksina on moderaattorin taidot ja motivaatio sekä miten ne vaikuttavat tulosten laatuun. Heikkous on myös se, etteivät tulokset ole tilastollisesti päteviä tai yleistettäviä, eikä menetelmällä voida mitata tai validoi-

da mitään. (Parviainen 2005, 61.) Kehittämishankkeessa oliin tarkoitus syventää työpäiväkirjojen aineiston sisältöä fokusryhmällä, eikä hankkia mitattavaa aineistoa.

Kehittämishankkeen tuotosta voivat päiväkodin johtajat hyödyntää suoraan sellaisenaan päiväkotia Lastentalo Mukulax Oy:ssä. Toimitusjohtajalta ja päiväkodin johtajilta nousi selkeä tarve oppaan laadinnalle, jolloin päiväkodin johtajat saavat tarvitsemansa tuen työhönsä. Kehittämishankkeen päiväkodin johtajien opasta voidaan hyödyntää esimerkiksi mallina muiden päiväkotien päiväkodin johtajien työtoimintojen jäsentämisessä tai yhtenäistämässä huomioiden jokainen päiväkotia omassa kontekstissaan. Kehittämishankkeen raportissa on tuotu esille miten kehittämisprosessi on edennyt ja miten tuote on syntynyt, jolloin sitä voidaan hyödyntää sellaisenaan kehittämistyössä muun muassa muissa päiväkodeissa. Raportti antaa myös tiedollisen jäsenyyksen varhaiskasvatuksen ja päiväkodin johtamisesta, jolloin tätä voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksessa esimerkiksi johtajuuden luentoja tai koulutusten pohjana.

8.4 Kehittämishankkeen tuotoksen levittäminen

Kehittämishankkeen tavoitteena on tulosten tai tuotosten käyttöön ottaminen kehittämiseen osallistuneiden organisaatiossa ja niiden juurtuminen jokapäiväisiin työkäytäntöihin. Näin voidaan uudistaa toimintaa organisaatioissa, mutta tuloksia tai tuotoksia tulee osata johtaa sekä hyödyntää yksiköissä ja työyhteisöissä. Jos tulosten tai tuotoksen käyttöönottoon ei sitouduta työyhteisössä, saattavat tulokset tai tuote jäädä huomiotta ja palataan vanhaan totuttuun työtapaan uudistamatta toimintaa. (Heikkilä ym. 2008, 132–133.) Kehittämishankkeen levittämisestä voidaan käyttää termejä juurruttaminen tai valtavirtaistaminen. Tulosten ja tuotosten levittämistä voidaan edes auttaa esimerkiksi erilaisien koulutusten, luennoitten tai workshop-toiminnan avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 62–63.)

Päiväkotia Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajien opasta tullaan esittelemään muun muassa yrityksen johtoryhmässä luennoimalla tai linkittämällä

opasta päiväkodin johtajien Googlen pilvipalveluun Driveen. Johtoryhmässä voidaan tarpeen mukaan keskustella oppaan sisällöllisistä osa-alueista ja muokausehdotuksista. Uuden varhaiskasvatuslain ja valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman uudistuessa (2017) saattaa esimerkiksi johtamisjärjestelyihin tulla muutoksia. Kehittämishankkeen tuote on sisällysluetteloltaan julkinen. Päiväkodin johtajien opasta voidaan esitellä kokonaisuudessaan julkisesti muille kiinnostuneille tahoille esimerkiksi muille yksityisille päivähoitopalveluiden tuottajille muun muassa koulutustilaisuuksissa.

Tiedot todellisista kehittämishankkeen tuotteen hyödyistä on hyvä jatkotutkimuksen osa-alue. Toinen potentiaalinen jatkotutkimuksen aihe on syvempi katseus Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajuuden ja sen arvomaailman tutkimiseen. Päiväkotiyrityksellä on henkilökunnan osaamisen kehittämisen tavoitteena tällä hetkellä projektioppimisen osa-alueet ja niiden johtaminen, jolloin näistä koostuu myös hyvät ainekset kehittämishankkeelle.

LÄHTEET

- Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 22.1.2016 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67985/978-951-44-9050-7.pdf?sequence=1>
- Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu –Laatupuhe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972-2012. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 22.1.2016 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68120/978-951-44-9115-3.pdf?sequence=1>
- Aluehallintovirasto 2013. Viitattu 19.2.2016 <https://www.avi.fi/web/avi/avien-toiminta-ja-tehtavat#>
- Arjanne, T. 2006. Johtamisen viisaus. Teoksessa Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy, 55-84.
- Bronfenbrenner, U. 1989. Ecological Systems Theory. *Annals of Child Development*. Vol. 6, 187-249.
- Bronfenbrenner, U. 1979. *The Ecology of Human Development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä –tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampere: Tampereen yliopisto, 42-53.
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 22.1.2016 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1>
- Grönroos, C. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Talentum.
- Hautala, T.; Ojalehto, M. & Saarinen, J. 2012. Johdanto. Teoksessa Hautala, T.; Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) *Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulu projektimaisten kehittämisen kumppanina*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 5-9.
- Heikka, J. & Waniganayake, M. 2011. Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. Teoksessa *International Journal of Leadership in Education*. London: Taylor & Francis Group, 499-512.

Heikkilä, A.; Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen –Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Helenius, A. 2008. Mitä pedagogisella prosessilla tarkoitetaan? Teoksessa Helenus, A. & Korhonen, R. (toim.) Pedagogiikan palikat. Johdatus varhaiskasvatukseen ja –kehitykseen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 52-56.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa Hujala, E.; Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press, 213-234.

Hujala, E.; Heikka, J. & Fonsen, E. 2012. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta johtamisen työkaluna. Teoksessa Anttonen, A.; Haveri, A.; Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampere University Press, 335-357.

Hujala, E.; Heikka, J. & Halttunen, L. 2011. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: P-S kustannus, 287-299.

Hujala, E.; Parrila, S.; Lindberg, P.; Nivala, V.; Tauriainen, L. & Vartiainen, P. 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulu: Oulun yliopisto.

Hujala, E.; Puroila, A-M.; Nivala, V.; Parrila-Haapakoski, S. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Jyväskylä: Varhaiskasvatus 90 Oy.

Huttunen, E. 1984. Perheen ja päivähoidon yhteistyö kasvatuksen ja lapsen kehityksen tutkijana. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja nro. 4. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Hänninen, K. 2007. Palveluohjaus: asiakaslähtöistä täsmäpalvelua vauvasta vaariin. Helsinki: Stakes.

Isoherranen, K.; Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä –Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Jokiranta, A. 2001. Päiväkodin johtamisen haasteet. Haastattelututkimus päiväkodin johtajien työstä ja koulutuksesta. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksenlaitos. Progradu–tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karila, K. 2004. Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille. Teoksessa Lastentarhanopettajaliitto 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto, 17-19.

Karila, K. 2001. Päiväkodin johtajan muuttuva työ. Lastentarha 64 (4), 30-35.

Karila, K. & Kupila, P. 2010. Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muotoutuminen eri ammattilaissukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisissa. Työsuojelurahaston hanke, loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopisto, opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Viitattu 29.3.2016 https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-4301.pdf

Koivunen, P-L. 2009. Hyvä päivähoito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kronqvist, E-L. 2011. Varhaispedagogiikan kehityopsykologinen perusta. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. 2011. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kupila, P. 2011. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 300-311.

Laatutyöryhmä & Soukainen, U. 2015. Varhaiskasvatuksen laatukäsikirja. Varhaiskasvatus- ja perusopetusjaosto 18.3.2015 § 8. Turku: Sivistystoimiala. Viitattu 28.3.2016 http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/laatukasikirja_20.3.2015.pdf

Laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta 8.5.580/2015.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 30.12.2005/272.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä 24.7.2009/569.

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922.

Lastentalo Mukulax 2015. Mukulax Koivulan varhaiskasvatussuunnitelma. Turku: päiväkot Lastentalo Mukulax Oy.

Lastentarhanopettajaliitto 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lindgren, H. 2012. Att vara ledare. Ett komplext uppdrag. Malmö: Studentlitteratur.

Mahkonen, S. 2012. Päivähoito ja laki. Helsinki: Edita.

Malo, P. 2013. Yksityisen päiväkotitoiminnan aloittaminen. Turun kaupunki sivistystoimiala/Varhaiskasvatus. Turku: Sivistystoimiala.

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2009. Lapselle hyvä päivä tänään –näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Helsinki: Pedatieto.

Mäki, T. 2012. Työaika ja johtaminen. 5.-6.11.2014 Opetusalan ammattijärjestön koulutus. Helsinki: Opetusalan ammattijärjestö.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Acta Universitas Lapponies 25. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Nivala, V. 1998. Theoretical perspectives on educational leadership. Teoksessa Hujala, E. & Puroila, A-M. (toim.), Towards understanding leadership in early childhood context. Oulu: Oulu University Press, 49-62.

Opetusalan ammattijärjestö 2013. Päiväkodin johtajan työtaakasta tuli kohtuuton. Helsinki: OAJ.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015. Varhaiskasvatuslain ensimmäinen vaihe voimaan 1.8.2015. Viitattu: 18.2.2016 <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2015/05/varhaiskasvatus.html>

Opetus -ja kulttuuriministeriö 2014b. Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevalle työryhmälle. Opetus -ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12. Viitattu 18.2.2016 <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr12.pdf?lang=i>

Parviainen, L. 2005. Fokusryhmät. Teoksessa Ovaska, S., Aula, A. & Marjaranta, P. (toim.) Käytettävyyden tutkimuksen menetelmät. Tampere: Tampereen yliopisto, 53-62.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Print Best.

Pekkala, E & Pohjonen, M 2015. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Tallinna: Princeton.

Pennanen, A. 2007. Koulun johtamisen muuttuva toimintaympäristö. Teoksessa Pennanen, A. (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus, 73-103.

Puroila, A-M. & Karila, K. 2001. Bronfenbrennerin ekologinen teoria. Teoksessa Karila, K., Kinno, J. & Virtanen, J. (toim.) Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. Jyväskylä: PS-kustannus, 204-226.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön –Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI –henkilöstölle. Puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus yksityisistä sosiaalipalveluista 28.9.1053/2011

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2000. Early childhood education and care policy in Finland. Background report prepared for the OECD. Thematic review of early childhood and care policy. Viitattu 5.2.2016 <http://www.oecd.org/finland/2476019.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. Helsinki. Viitattu 30.3.2016 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113591/kasvatus.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2007. Varhaiskasvatustutkimus ja kansainvälinen kehitys. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan Varhaiskasvatustutkimus ja kansainvälinen tilanne-jaoksen raportti. Helsinki. Viitattu 19.3.2016 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113636/Selv200706.pdf?sequence=1>

Soukainen, U. 2015. Johtamisen jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 22.1.2016 <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2>

Suomen kuntaliitto 2014. Hallinto. Viitattu 12.3.2016 <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/vasu/lph-hallinto/Sivut/default.aspx>

Sutinen, P. 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Helsinki: Tampereen yliopisto. Kuntaliitto.

Sydänmaalakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting Oy.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio –Positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: P-S kustannus, 195-225.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIPress.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015. Varhaiskasvatus. Viitattu 1.2.2016 <https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/varhaiskasvatuspalvelut>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Turun kaupunginhallitus 2012. 7.5.2012 § 234. Turun kaupunki.

Turun kaupunki. Päivähoito Turussa. Viitattu 28.1.2016 <https://www.turku.fi/paivahoito-ja-koulutus/paivahoito-ja-esiopetus/paivahoito-turussa>

Turun kaupunki. Sivistystoimiala. Viitattu 28.1.2016 <http://www.turku.fi/organisaatio/toimialat/sivistystoimiala>

Turun kaupunki. Varhaiskasvatus. Viitattu 28.1.2016 <https://www.turku.fi/organisaatio/toimialat/sivistystoimiala/varhaiskasvatus>

Turun kaupunki. Yksityiset päivähoitopalvelut. Viitattu 25.1.2016 <https://www.turku.fi/paivahoito-ja-koulutus/paivahoito-ja-esiopetus/paivakodit-turussa/yksityiset-paivahoitopalvelut>

Varhaiskasvatuslaki 19.1.1973/36.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki –Esimies palveluympäristössä. Helsinki: Talentum.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 21-40.

Vapaamuotoinen sähköpostikysely johtajille

- Kysymykset lähetetty saatteen kanssa 09/2014 Lastentalo Mukulax Oy:n toimitusjohtajalle ja päiväkodin johtajille.

1. Millaiset ovat lähijohtajan tämän hetkiset työkalut/"hyvät käytännöt"?
2. Millaisia toiveita tai unelmia olisi lähijohtajan työkaluhin/"hyviin käytäntöihin"?

Työpäiväkirjat päiväkodin johtajille 2/2015

Hei johtajat,

Maaliskuu on pian aluillaan ja ajattelin muistuttaa teitä työpäiväkirjan pitämisestä omassa työssä kyseisen kuukauden ajan. Johtajien kokouksessa esittelin, että tarkoituksena on hyödyntää työpäiväkirjoista kumpuavaa tietoutta meidän kaikkien johtajien päivittäistyön tueksi. Tulisin käyttämään omassa kehittämishankkeessani työpäiväkirjojen sisältöä mm. jäsentämään johtajien työtehtävien kokonaisuutta ja näin voisin poimia sieltä niitä tärkeimpiä osa-alueita, joita johtajat tuovat enimmäkseen esille. Johtajien päivittäisjohtamisen opas muokkaantuisi tällä tavoin juuri Mukulaxin johtajien näköiseksi työvälineeksi.

Aion kehittäjänä ja päiväkodin johtajana itsekin osallistua työpäiväkirjan pitoon ja yritän sisällyttää sen työstämisen esim. 5-10 min ennen kotiin lähtöä töistä. Näin päivän tapahtumat ovat tuoreena mielessäni ja saan purettua joka päivä asiani ulos.

Toivoisin, että lähettäisitte työpäiväkirjat minulle sähköisesti tai, jos haluatte kirjoittaa käsin (tai piirtää), niin materiaalin voisi lähettää esim. huhtikuun alussa ruokakuskin mukana Mukulax Koivulaan.

Suuri kiitos jo etukäteen.

Yhteistyöterveisin: Hanna Heikinmatti

Päiväkirja

”Päiväkirja on henkilökohtainen kirja tai vihko, johon kirjoitetaan muistiinpanoja omasta elämästä aikajärjestyksessä, yleensä kerran päivässä. Päiväkirjaan voi laittaa kuvia ja muita tärkeitä asioita talteen. Päiväkirjaa voi myös pitää piirtäen, eli piirtää päivän tapahtumat. Päiväkirjan merkinnät voivat olla yleisluontoisia tai hyvinkin henkilökohtaisia.”

Lähde: <http://fi.wikipedia.org/wiki/P%C3%A4iv%C3%A4kirja>, Viitattu 24.2.2015

Työpäiväkirja voi pitää sisällään siis päiväkirjan ominaisuuksia, mutta tarkoituksena on myös kuvata päivässä tapahtuvat omaan työhön liittyvät osa-alueet (tarinoiden, ranskalaisin viivoin ym.).

Fokusryhmähaastattelun teemat päiväkodin johtajille

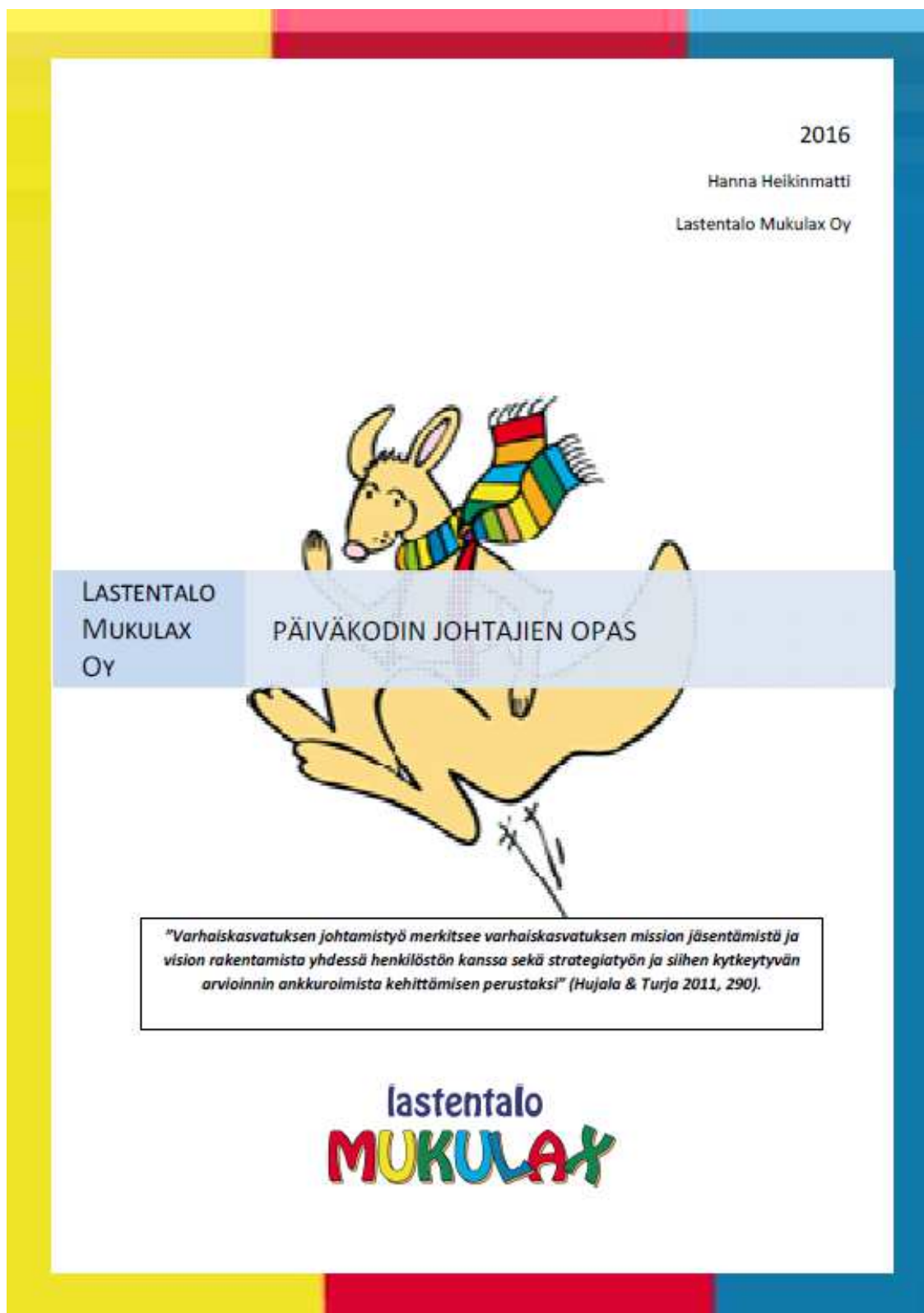
5/2015

FOKUSRYHMÄHAASTATTELUN TEEMAT:

1. Varhaiskasvatuksen johtaminen
2. Päivittäisjohtaminen
3. Pedagoginen johtajuus ja henkilöstöjohtaminen
4. Laadun johtaminen
5. Työkalut pedagogisessa johtamisessa ja henkilöstöjohtajuudessa
6. Työkalut palvelujohtamisessa, kehittämisen- sekä laadun johtamisessa

7. Ryhmässä työskentelevä päiväkodin johtaja

Päiväkoti Lastentalo Mukulax Oy:n päiväkodin johtajien opas



Sisällys

1 JOHDANTO	1
3 PÄIVÄKOTI LASTENTALO MUKULAX OY.....	2
3.1 Yksityisten päivähoitopalveluiden lait, asetukset sekä asiakirjat	2
3.1 Organisaation esittely	2
3.2 Strategia, visio ja arvot vuonna 2015	4
4 PÄIVÄKOTI LASTENTALO MUKULAX OY:N PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN TYÖNKUVA.....	7
5 PÄIVÄKODIN JOHTAMINEN PÄIVÄKOTI LASTENTALO MUKULAX OY:SSÄ	8
5.1 Pedagoginen johtaminen	8
5.1.1 Eri tason palaverit	8
5.1.2 Pedagoginen päiväkodin johtajan vastuu yksiköissä	10
5.1.3 Perheiden kanssa tehtävä yhteistyö, aloitusprosessi ja varhaiskasvatuksen palveluseteli sääntökirja	10
5.1.4 Verkostoyhteistyö	11
5.1.5 Palveluohjaus ja asiakkaan irtisanoutuminen sekä muu palvelusopimuksen muutos	12
5.2 Henkilöstöhallinto (HR)	13
5.2.1 Päiväkodin johtajan työn johto-oikeus (veto-oikeus)	13
5.2.2 Perehdyttämisen ja käytännöntoimintaohjeet	13
5.2.3 Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja työsopimus	14
5.2.4 Työhyvinvointi	14
5.2.5 Asiakirjojen päivitys, lakien ja yksityisen sosiaalialan työehtosopimuksen hallinta sekä asiakirjojen arkistointi	17
5.2.6 Sähköposti, Drive, hallintolomakkeet ja Efficia	19
5.2.7 Työvuorotaulukot, ylityö, etätyö ja edut	21
5.2.8 Sijaistaminen sekä sijaiset, lomat ja ruokamaksut	21
5.2.9 Palkkaus ja palkitseminen	23
5.2.10 Ruoka- ja siivouspalvelut sekä kiinteistöön liittyvät vastuut	23
5.2.11 Päivystysaika	24
5.4 Kehittäminen ja laadunhallinta sekä arviointi	24
5.4.1 Johtoryhmän kokoukset	25
5.4.2 Johtajien ja henkilöstön suunnittelupäivät	25
5.4.3 Henkilökunnan kouluttaminen	25
5.4.4 Turun kaupungin asiakaskysely yksityisille sekä Lastentalo Mukulax Oy:n asiakaspalautekyselyt (aloittavat asiakkaat)	26

5.4.5 Kehityskeskustelut	26
5.4.6 Laatukäsikirja, arviointisuunnitelma sekä laatupeili	27
6 PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖKALUJA RIESSÄ (tiivistä tysti).....	28
7 LÄHTEET	29
8 LIITTEET.....	30